**UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
INSTITUTO DE PSICOLOGIA**

FLÁVIA MANUELLA UCHÔA DE OLIVEIRA

**Perspectivas em exercício: uma investigação sobre a lógica administrativa e o
engajamento subjetivo no trabalho**

**SÃO PAULO
2016**

FLÁVIA MANUELLA UCHÔA DE OLIVEIRA

**Perspectivas em exercício: uma investigação sobre a lógica administrativa e o
engajamento subjetivo no trabalho**

Dissertação apresentada ao Instituto de
Psicologia da Universidade de São Paulo, como
parte dos requisitos para obtenção do grau de
Mestre em Psicologia.

Área de concentração: Psicologia Social

Orientadora: Profa. Leny Sato

SÃO PAULO

2016

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

(Versão Original)

Catálogo na publicação
Serviço de Biblioteca e Documentação
Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo

Oliveira, Flávia Manuella Uchôa de.

Perspectivas em exercício: uma investigação sobre a lógica administrativa e o engajamento subjetivo no trabalho / Flávia Manuella Uchôa de Oliveira; orientadora Leny Sato. -- São Paulo, 2015.
137 f.

Dissertação (Mestrado – Programa de Pós-Graduação em Psicologia. Área de Concentração: Psicologia Social) – Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo.

1. Psicologia social 2. Psicologia do trabalho 3. Trabalho 4. Recursos humanos 5. Poder 6. Disciplina 7. Controle 8. Engajamento subjetivo 9. Administração I. Título.

HM251

Nome: Oliveira, Flávia Manuella Uchôa

Título: Perspectivas em exercício: uma investigação sobre a lógica administrativa e o engajamento subjetivo no trabalho

Dissertação apresentada ao Instituto de Psicologia da
Universidade de São Paulo para obtenção do título de
Mestre em Psicologia.

Aprovado em: ____/____/____

Banca Examinadora

Prof. Dr. _____

Instituição: _____ Assinatura: _____

Prof. Dr. _____

Instituição: _____ Assinatura: _____

Prof. Dr. _____

Instituição: _____ Assinatura: _____

AGRADECIMENTOS

O agradecimento após uma experiência de tamanha intensidade me parece fadado à incompletude. É uma impossibilidade prática registrar os nomes de todos aqueles que fazem parte deste trabalho mas, de alguma forma, o tentar se faz valer nesse espaço. Registro minha tentativa nas linhas a seguir.

Ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) por conceder a bolsa que tornou possível minha permanência no programa.

À banca examinadora, pelas preciosas sugestões e inspirações, principalmente discutidas e estimuladas no exame de qualificação.

Aos professores do Instituto de Psicologia e da Universidade de São Paulo. Em especial, a Sylvia Leser de Mello, por proporcionar a seus alunos o encontro com o tempo da delicadeza.

A Leny Sato, pela seriedade no compromisso com a pesquisa e com a formação de novos pesquisadores. Agradeço a confiança. Obrigada por me possibilitar uma mudança de perspectiva do trabalho, da psicologia social, da vida.

Aos colegas da vida uspiana, pelas contribuições à pesquisa e ao apoio na solidão da pós-graduação. Em especial, ao amigo, leitor atento e crítico do meu trabalho, Juliano Bastos. E à inspiração na vida de pesquisadora e de solidariedade no trabalho, Cris Andrada.

A todos os trabalhadores da Universidade de São Paulo, em especial aos trabalhadores da Prefeitura, com os quais eu aprendi tanto.

À secretaria do Programa de Psicologia Social e do Trabalho, nos nomes de Nalva, Rosângela e Selma, pela dedicação e pelos sorrisos.

Aos meus pais, Flávia e Manoel, meus maiores incentivadores, meus grandes amores. Obrigada por serem tão cuidadosos, amigos e amáveis.

Ao meu irmão, Manoel Carlos, pelas profícuas discussões e pelo infinito carinho; e a Cibelli, pela inconfundível gargalhada que trouxe mais alegria para a família.

Aos meus avós paternos, Cleonice e Clodoaldo, pela presença mesmo na ausência.
Aos meus avós maternos, Walter e Marina, pelo amor e mimo de avós que conheci através deles.

Às minhas tias e aos meus tios, Rosália, Fernanda e Walter, em especial a Walkiria e David que nos deram um raio de sol chamado Davizinho.

A Bruno, pelo encontro, companheirismo, paciência e carinho. E aos seus pais, Lúcia e Antônio, pela terna acolhida.

A todos os meus amigos, por me acompanharem onde quer eu vá. Em especial, a Anderson Juliano e Manuela Soler, amores de sempre, para a vida toda.

A Fernanda Maria e Ruy de Deus pelo apoio desde o processo seletivo até a rotina paulistana.

Às amigas amadas e aos amigos de graduação da UFPE, pela presença carinhosa e divertida em minha vida desde 2004.

À família recifense que construímos em São Paulo, em especial a Juliana Lucena e a Rebeca Mayra, pelos reencontros que a vida nos proporcionou.

Aos amigos cruspianos, Olívia, Taysa e Erivaldo, pela companhia em tempos de escassez (em muitos sentidos, não apenas material) nesta universidade.

Aos colegas de trabalho na vida empresarial que tive, pela leveza das risadas em uma rotina, por vezes, tão árida.

Muito obrigada.

O grande mal da humanidade é pensar que as coisas são inevitáveis.

Adilson Leite, trabalhador da Prefeitura da Universidade de São Paulo.

RESUMO

OLIVEIRA, Flávia Manuella Uchôa de. *Perspectivas em exercício: uma investigação sobre a lógica administrativa e o engajamento subjetivo no trabalho*/ Dissertação de Mestrado. Instituto de Psicologia. Universidade de São Paulo. São Paulo, 2015.

Esta pesquisa tem como tema os discursos que circulam e estruturam o ambiente de trabalho nas empresas. De forma geral, busca-se compreender a lógica administrativa que, no limite, exerce uma condução da subjetividade dos trabalhadores. Temos por objetivos: 1) identificar como nas escolas do pensamento administrativo do século XX o engajamento do trabalho é requerido dos trabalhadores; 2) pretendemos discutir uma possível caracterização do discurso e dos usos da administração, como campo de conhecimento sobre o trabalho, dentro das organizações. Para tanto, estabelecemos como panorama teórico-metodológico nas ideias centrais de Michel Foucault em suas análises sobre a funcionalidade do poder e seus dispositivos. Propusemos uma perspectiva “arqueogenealógica” para a estudar o tema trabalho por meio da lógica da administração e do engajamento. Para estruturar esta análise, selecionamos disciplinas oferecidas e examinamos ementas e referências de leituras nos cursos de graduação da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (EAESP-FGV) e do curso de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA-USP). Diante do contato com a discursividade administrativa pudemos formular algumas reflexões. A Administração de Empresas é a ciência da demonstração, pautada na dominação da realidade por uma dita eficiência. É o que se faz produtivo da realidade ou o que se produz nela que se torna científico. Não há discussão, nos registros aqui investigados, de um questionamento sobre o discurso de eficiência, de melhores práticas e da localização das organizações como construções historicamente produzidas, apenas como produtoras de determinações. Não parece haver a possibilidade de desnaturalizar a empresa. A administração parece estar pautada em uma duplicação da dominação como a profissão que é moldada ao moldar o trabalho. Partimos também da análise do que se nomeia engajamento para compreender o que é requerido do trabalhador para além do contrato de trabalho e de sua produtividade material. Neste sentido, o trabalho torna-se uma experiência de educação em contínua e ininterrupta vigilância pedagógica. O efeito moral das técnicas e das provas nas correntes de pensamento da administração permite uma condução técnica e do modo de viver dos trabalhadores. Nesse sentido, a administração, propõe o aperfeiçoamento do cuidado de si no trabalho e para o trabalho. As disciplinas então se duplicam: pelo “exterior”, por meio da regra pautada na estrutura formal da autoridade da fábrica/empresa com o governo dos corpos; e pelo “interior” por meio de uma sujeição por identidade, pela estilização da vida.

Palavras-chave: Psicologia Social; Psicologia do Trabalho; Trabalho; Recursos Humanos; Poder; Disciplina; Controle; Engajamento Subjetivo; Administração

ABSTRACT

OLIVEIRA, Flávia Manuella Uchôa de. *Exercising perspectives: an investigation into the administrative logic and subjective engagement at work*/ Master Degree Dissertation. Institute of Psychology, University of São Paulo. São Paulo, 2015.

This research was primarily encouraged by the author's work experience in the Human Resources department of a multinational beverage company. The discourses that emerged and structured the workplace seemed, in general, to impose an unquestionable administrative logic and to drive the subjectivity of workers. The author's work experiences became the pretext that drove this analytical exercise into the corporate discourses. The objectives of this research are: 1) as a general objective, we aim to identify how (and at what times) in managerial waves of modernity engagement work is required of workers; 2) as a specific objective, we intend to discuss a possible characterization of uses and discourses of the business administration as field of knowledge about work, within organizations. We established as a theoretical and methodological overview Michel Foucault's ideas, especially, in his analysis of history, power and its dispositifs. We proposed an Archaeological and Genealogical perspective to study the subject of work through the administrative logic and subjective engagement. To structure these analyses, we examined the summary and readings references of two graduations courses, the São Paulo Business Administration School of the Getúlio Vargas Foundation (EAESP -FGV) and the School of Economics, Business Administration and Accounting at the University of São Paulo (FEA-USP). After examining the administrative discourses, we could formulate some prepositions. Business Administration is the science of demonstration, based on the coercion of reality by a so-called "efficiency". It is what makes production of reality, or what is produced in reality that becomes scientific. There is no evidence, in the records investigated here, of an inquiry into the discourse of efficiency or best practice. There is no evidence of a comprehension of organizations as historically produced institutions, the companies are perceived only as producers of social determinations. Business administration, as a discipline, seems to be guided by a duplicated domination as a profession that is shaped to shape the work. We also analyze the worker's engagement throughout the managerial waves of the twentieth century to understand what the organization requires besides what it already requires on the work contract. According to our analyzes, work becomes an educational experience, a continuous and uninterrupted monitored experience. The moral effect of the management's techniques allows the organizations to drive the way of living of workers. In this sense, the administration techniques improve the care of selves at work and to work. The domination becomes duplicated: through the rules in the formal structure of the organization; and through identity and the stylization of life.

Key-words: Social Psychology; Work Psychology; Work; Human Resources; Power; Discipline; Control; Subjective engagement; Business Administration

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Disciplinas selecionadas da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (EAESP-FGV) e suas respectivas ementas.....	67
Quadro 2 – Disciplinas selecionadas da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA-USP) e suas respectivas ementas.....	68
Quadro 3 – Disciplinas selecionadas da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (EAESP-FGV), suas respectivas ementas e referências.....	128
Quadro 4 – Disciplinas selecionadas da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (FEA-USP) e suas respectivas ementas, programas resumidos e referências	136

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO.....	13
CAPÍTULO 1: APRESENTAÇÃO DO TEMA: CONTEXTO DE TRABALHO, QUESTÕES DE PESQUISA.....	15
1.1 A trajetória da autora: do trabalhar às questões de pesquisa sobre o trabalho.....	17
1.2 Dentre as possibilidades, um recorte para dissertar.....	25
CAPÍTULO 2: EXERCÍCIO I: A IDENTIFICAÇÃO DE UM PANORAMA TEÓRICO-METODOLÓGICO PELOS DESCAMINHOS DO CONHECER.....	28
2.1 O estudo do poder e de seus dispositivos.....	29
2.1.1 Disciplina e sexo, controle e produção.....	31
2.1.2 Precauções de método para o estudo do poder.....	37
2.2 Orientações Metodológicas gerais para a pesquisa.....	41
2.2.1 Novas formas de abordar a história: Foucault e a historiografia.....	42
2.2.2 Arquivo.....	46
2.3 Uma perspectiva “Arqueogenealógica”.....	50
2.4 O efeito Foucault para esta investigação, escolhas e cuidados no proceder da pesquisa.....	56
CAPÍTULO 3: EXERCÍCIO II: ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS: OS DUPLOS DA DOMINAÇÃO.....	61
3.1 Nota sobre o caráter disciplinador do discurso científico.....	63
3.2 Material abordado e o método de abordagem para os exercícios.....	65
3.3 Os registros encontrados; as ideias que emergem.....	73
3.3.1 A tensão e a ambiguidade necessárias à função administrativa.....	75
3.3.2 A duplicação da dominação.....	80
3.3.3 O comportamento organizacional: a “inevitável” função da Psicologia.....	84
3.4 Comentários complementares.....	86

CAPÍTULO 4: EXERCÍCIO III: O ENGAJAMENTO E AS ESCOLAS DO PENSAMENTO ADMINISTRATIVO.....	88
4.1 Sobre engajamento.....	90
4.2 Um momento de transição: da sociedade disciplinar para a sociedade de controle.....	92
4.3 As ondas gerenciais e o trabalhador engajado.....	98
4.3.1 Definições metodológicas para a análise das ondas gerenciais.....	98
4.3.1.1 Primeira metade do século XX: escolas clássicas da Administração e o enfoque comportamental.....	101
a) O princípio da Administração (e seus princípios): autoridade formal e padronização.....	101
b) O enfoque comportamental e sistêmico: o reforço das disciplinas.....	106
4.3.1.2 Segunda metade do século XX: qualidade, estatística e produção enxuta no modelo japonês de administração.....	110
CONSIDERAÇÕES FINAIS (E OS CAMINHOS AINDA A PERCORRER).....	115
REFERÊNCIAS.....	122
ANEXOS.....	127

APRESENTAÇÃO

O objeto de pesquisa que aqui é descrito e analisado possui forte ligação com a minha trajetória profissional. Esta pesquisa foi essencialmente incentivada pelas experiências de trabalho dentro da área de Recursos Humanos de uma empresa multinacional. Foi através destas vivências que surgiram questões sobre o mundo do trabalho e, em específico, sobre o mundo corporativo. Este mundo inventado sobre uma marca e para uma marca, que parece fabricar não somente coisas a se consumir, mas também novas formas de consumo e de consumidor e, no limite, parece tentar fabricar seu próprio “colaborador”.

Tais questões surgidas destas vivências, primeiramente, ecoaram como uma insatisfação pessoal. Havia a dificuldade de estar dentro de uma rotina de processos e reproduções que estavam diametralmente incoerentes com aquilo que eu pensava exercer como profissão, com aquilo em que eu acreditava ser possível modificar. Foi a partir do incômodo intenso de pertencer a um lugar fundado em contradição que as questões, as quais outrora eram tão somente avaliadas como “pessoais”, foram transformadas em questões de investigação.

Os discursos que circulavam e estruturavam o ambiente de trabalho na multinacional pareciam, de forma geral, exercer uma condução da subjetividade dos trabalhadores. Desde os cargos operacionais até os mais altos níveis de executivos, a ideia da marca era levada de forma muito severa. Parecia tratar-se de um reforço para que, além do vínculo contratual, ali se estabelecesse uma relação de pertencimento que tendia à totalidade da subjetividade do “colaborador”.

Com uma chamada para o pertencimento a um novo mundo, como um passaporte, o contrato entre a empresa e o funcionário serviria para reclamar e reconhecer uma nova “nacionalidade”, em que se expressaria em uma nova cultura e uma linguagem empresarial. Ao fazer parte deste mundo, o funcionário parecia obter o vínculo empregatício formal e o que, de certa maneira, se poderia chamar de um vínculo “não-formal” no qual o “colaborador” serviria como fonte de publicidade viva para a marca.

Os funcionários teriam uma missão, uma visão e seus valores alinhados aos da empresa. Sua ascensão na carreira e na corporação parecia depender do afinho com que este alinhamento subjetivo se realizasse. Dessa forma, é através destes discursos de alinhamento, de domesticação, de empreendedorismo e

empregabilidade, criados e reproduzidos na empresa para e por seus funcionários, que se busca compreender esta tentativa de totalizar ou criar uma nova identidade, um trabalhador que se produziria em semelhança a marca de sua empresa.

CAPÍTULO 1

Em todos os aeródromos, em todos os estágios, no ponto principal de todas as metrópoles, existe – e quem é que não viu? – aquele cartaz...

De modo que, se esta civilização desaparecer e seus dispersos e bárbaros sobreviventes tiverem de recomeçar tudo desde o princípio – até que um dia também tenham os seus próprios arqueólogos – estes hão de sempre encontrar, nos mais diversos pontos do mundo inteiro, aquela mesma palavra.

E pensarão eles que Coca-Cola era o nome do nosso Deus.

Mário Quintana

CAPÍTULO 1: APRESENTAÇÃO DO TEMA: CONTEXTO DE TRABALHO, QUESTÕES DE PESQUISA

Quando penso no objeto de estudo, realizo o emaranhado de fios que tecem o que hoje constitui o tecido desta pesquisa. Compreendo que o caráter um tanto confessional desta introdução ao tema possui uma conexão ininterrupta com a produção da pesquisa. Foi pela minha presença no mundo do trabalho que eu pude questioná-lo; foi pelo incômodo com a inevitabilidade do que se demandava no ambiente de trabalho, que eu pude tecer uma crítica sobre o mundo corporativo.

Deste modo, a estrutura desta introdução possui três fios mestres que se interligam no texto para explicar onde tentarei chegar: o primeiro fio, dá conta das principais experiências que vivenciei em gestão de pessoas; um segundo, de minha experiência dentro de uma grande corporação de bebidas; e como terceiro fio deste trançado, pretendo explicar de que maneira surgiram as questões que estimularam os objetivos desta pesquisa.

Assim como nessa apresentação, no tópico a seguir, em específico, para explicação do contexto e pelo interesse em demonstrar de forma coesa as experiências em encadeamento com a investigação, mantemos a escrita na primeira pessoa do singular. Considero que esta manutenção pontual no lugar da fala sobre a pesquisa figura mais assertividade ao “contar da história” deste lugar profissional a que pertenci e ao desenvolvimento dado a pesquisa. Dessa forma, continuo a utilização da primeira pessoa do singular para a apresentação do contexto de pesquisa como um depoimento pessoal. O realce dado a esta experiência visa estabelecer de maneira coerente os momentos de transformação e indagação que fizeram emergir esta investigação.

1.1 A trajetória da autora: do trabalhar às questões de pesquisa sobre o trabalho

Eu iniciei minha formação de maneira desencantada, de forma burocrática, pensando e almejando o mundo organizacional como forma de me empregar ao final do curso. Ao mesmo tempo, durante os cinco anos da graduação tive e me dei oportunidades muito diversas que me fizeram questionar meu objetivo inicial, considerando outras opções, como por exemplo uma carreira acadêmica. Contudo, por motivos maiores que meus desejos, na época, tive de retomar meu objetivo inicial e, ao final do curso de graduação, voltei ao trabalho em recursos humanos.

Algumas dessas experiências dentro do RH foram marcantes e, nesse sentido, tracejam os limites desta investigação. Dentre essas experiências ressalto, primeiramente, a incursão de dez meses em uma “plataforma internacional de estudantes”, a AIESEC¹ (sigla em francês, "Association Internationale des Etudiants en Sciences Economiques et Commerciales), ou como eles se automeiam “a maior organização gerida por estudantes do mundo”. Foi nesta plataforma que pude ter contato com os primeiros discursos que hoje são meu objeto de estudo. Discursos de “formação de agentes de mudança” e de “líderes que geram um impacto positivo na sociedade”.

Esta organização estudantil estruturou uma rede de contatos e de mão-de-obra em todo mundo e serviu de inspiração para outras redes semelhantes. Seu principal produto é o intercâmbio de estagiários e profissionais, voluntários ou remunerados, entre empresas ao redor do globo. Essa rede de cooperação internacional, surgida pós-segunda guerra mundial, possui uma história peculiar: se alastrou e se mantém no mundo através de um discurso de manutenção da paz, de formação de uma nova liderança, da responsabilidade social e da troca de experiências.

Possui o funcionamento de uma empresa júnior no dia-a-dia. Talvez se diferencie pelo escopo de trabalho mais definido. Contudo, em termos práticos, é desenhada como uma empresa, com áreas-fim, como vendas, e com áreas-meio, como o RH. Todos os membros da AIESEC trabalham voluntariamente, a moeda de troca é a própria experiência de participar da plataforma.

¹ Mais informações sobre a AIESEC podem ser encontradas no site da organização, lá também podem ser observados alguns dos objetivos e missões comentadas nesta introdução. O acesso pode ser feito através do seguinte endereço: <http://aiesec.org/>;

De maneira geral, nesta organização estudantil pude estruturar processos seletivos, desde a preparação de salas e de material para dinâmicas e provas, até a definição das etapas e de requisitos mínimos para a aprovação dos candidatos. Também compreendi o que era ser “integrado” à uma organização: um momento simbólico de assinatura de um termo/contrato para além do papel, onde os selecionados se tornariam “Aiesecos”. Foi e ainda hoje é, para mim, muito curioso ver o envolvimento dos estudantes nesta organização. As reuniões e conferências eram regidas por hinos e músicas sobre a AIESEC, com uma linguagem própria, com siglas e palavras que só os “Aiesecos” compreendiam.

Depois deste estágio na organização estudantil, passei um período de um ano e meio afastada da área de recursos humanos. Por motivos financeiros, retomei a procura por estágios e, pela considerável oferta de vagas em RH, retomei o trabalho em uma Consultoria de Recrutamento e Seleção para pequenas empresas. Considero que essa segunda experiência, também tem sua importância na pesquisa. Neste sentido, me parecia que a consultoria cumpria um papel de alocação de pessoas em vagas, através basicamente de testes e entrevistas “por competência”. O trabalho era a separação e a adequação de pessoas para vagas previamente descritas pelas empresas que contratavam o serviço. Essas descrições das vagas continham desde a atividade que exerceriam até requisitos para a função, como por exemplo, anos de experiência requeridos e formação educacional necessária ao cargo.

Esse trabalho foi por mim percebido, de maneira maçante e alienante, desconectado de qualquer estrutura social. O processo seletivo parecia suspenso no tempo e no espaço, para cumprir um roteiro de entrada neste outro mundo, a empresa. O trabalho do psicólogo na consultoria parecia ser então o simulacro de uma porta entre os muros da fábrica/empresa e do “resto do mundo”. Era um trabalho tedioso de distinção de endereços, títulos e experiências anteriores, onde se falava por uma empresa, reproduzindo um discurso da empresa, de sua visão, missão e valores. Parecia ser uma ficção de outra já estabelecida ficção empresarial.

Com a oportunidade de fazer um intercâmbio decidi por sair do estágio na consultoria e afastei-me novamente da área de Recursos Humanos. Mas ao retornar deste período, fui convocada para um estágio que novamente me conduziu à área de RH, o trabalho em um Tribunal de Justiça. Lá, eu fiz parte de um projeto de qualidade de vida para funcionários e magistrados. Existia esta divisão clara entre os que

exercem a Lei, os magistrados, e os que suportam tecnicamente este exercício, os técnicos.

Uma das vivências mais curiosas que pude ter contato, nesse período, foi com um curso de “gerenciamento de estresse” ministrado por uma psicóloga do próprio tribunal. Nesse curso, o funcionário preenchia um questionário em que era “avaliado” seu nível de estresse; depois ele aprendia, com técnicas de bioenergética, com a prática da yoga e com sessões de massagens nos intervalos do expediente a lidar com o estresse no trabalho. O controle da respiração, por exemplo, era algo ensinado para amenizar situações estressantes.

Além deste curso, tive contato muito próximo com o adoecimento dos técnicos do judiciário. Ao frequentar as enfermarias do polo jurídico, vi jovens com menos de 25 anos de idade com graves crises hipertensivas, senhores de meia idade com cardiopatias crônicas. Questionei-me bastante sobre um discurso de promoção de qualidade de vida² que parecia responsabilizar o sujeito por sua hipertensão já que ele não sabia como respirar e “gerenciar” seu próprio estresse. Pude me dar conta de como este mesmo discurso parecia não levar em consideração as condições mínimas em que as atividades eram realizadas.

Penso que estas três experiências me encaminharam para a que considero a mais interessante e a mais estruturada em termos de “gestão de pessoas”, a experiência de trabalhar na área de Recursos Humanos (RH) da marca Coca-Cola, em uma engarrafadora dos produtos. Para situar essa experiência espacial e temporalmente, devo explicar que entre agosto de 2009 e janeiro de 2014, trabalhei na empresa Coca-Cola Guararapes, uma engarrafadora The Coca-Cola Company. Esta empresa era responsável pela produção, venda e distribuição de bebidas nos estados de Pernambuco, Paraíba e do norte da Bahia, desde 1983. Atualmente, esta empresa não existe mais, houve uma fusão entre engarrafadoras e a venda da franquia para outro grupo de investidores.

Há de se compreender que o escopo de negócio da Coca-Cola Company é sua marca, a Coca-Cola. Ou seja, é a gestão e posicionamento da marca no mundo. Todo processo produtivo, o engarrafar das bebidas e sua venda e distribuição, é feito, em

² Através deste incômodo com o discurso da “Qualidade de Vida”, pude ter o primeiro contato com o trabalho da Professora Leny Sato através da dissertação de Sérgio Paes de Barros (2010), na qual ele aponta a criação de sujeitos disciplinados nos modos de gestão de pessoas e do trabalho através dos discursos de promoção de qualidade de vida;

sua grande maioria, por franquias vendidas a grupos de investidores. O caso da Coca-Cola Guararapes era uma exceção no sistema da marca.

A Coca-Cola Company criou um grupo de investimento específico para incorporar e gerir engarrafadoras no mundo, criando Centros de Excelência Operacional no processo de produção das suas bebidas. A franquia Coca-Cola Guararapes era uma das pouco mais de quinze engarrafadoras no mundo que eram administradas diretamente pela Coca-Cola Company desde 2001. Afirimo isto porque a força da marca em uma engarrafadora nestes termos parece muito mais explícita, não havia um nome de franquia que separava a marca e o processo produtivo.

Nesta empresa, utilizando-me da linguagem organizacional, estive desde a “porta de entrada”: recrutando, selecionando e integrando os novos funcionários. De maneira geral, recepcionando o novo “colaborador” na “fábrica da felicidade”³, reproduzindo um discurso criado pela empresa, que fortalecia a magia da marca e ensinava as respostas aos possíveis questionamentos sobre suas bebidas. Até a “porta de saída”, realizando entrevistas de desligamento e cruzando as informações coletadas com os indicadores de *turnover*.

Também trabalhei com ferramentas de avaliação de desempenho e de potencial, utilizando da avaliação contínua e da previsão, características da lógica administrativa. Cataloguei metas da empresa, e metas por área que estavam diretamente ligadas às avaliações. Era parte de minha atividade entender quem era “promovível”, quem eram os “talentos” da empresa e quem eram os “*placement issue*” (numa tradução livre, os que não deveriam mais ocupar o lugar que ocupavam) através de ferramentas desenvolvidas pela própria engarrafadora e pela Coca-Cola Company.

O trabalho dentro do RH era majoritariamente realizado por administradores, em cargos generalistas; a única área em que o psicólogo era preferido, era a de seleção pela eventual necessidade de uso de testes psicométricos. Mesmo assim, na rotina, sempre foram utilizados instrumentos e inventários que eram “administrativos”, indicadores de estilo de comportamento, como por exemplo o MBTI⁴, em que o

³ Referência à campanha “Happiness Factory” veiculada no website da Coca-Cola Brasil. Disponível em: <https://www.cocacolabrasil.com.br/coca-cola-brasil/campanhas/?c=8359>;

⁴ O inventário de personalidade Myers & Briggs Type Indicator (MBTI) é baseado nos tipos psicológicos de Jung, tendo como finalidade indicar um tipo de conduta baseada no julgamento e na percepção dos indivíduos. Mais informações sobre o inventário e sobre a certificação para a utilização do instrumento podem ser vistos no link a seguir: <http://www.myersbriggs.org/my-mbti-personality-type/mbti-basics/>;

requisito para a utilização era a certificação em um curso do instrumento sem restrições de formação prévia.

Especificamente, a figura do administrador que se impunha a todos os trabalhadores sempre pareceu-me curiosa. Os colaboradores, os analistas administrativos, os líderes, todos escorregavam entre tarefas e funções administrativas que pareciam estar em uma corda bamba entre a vigilância de seu trabalho e a vigilância do trabalho do outro em função do objetivo da empresa. Administrar o próprio trabalho era tão importante quanto deixar-se ser administrado pelo chefe, em um funcionamento de duplicações de vigilância que estavam colocadas na hierarquia organizacional. As regras tácitas e as convenções do ambiente duplicavam a dominação: você é responsável pelo seu trabalho e, por conseguinte, pelo trabalho da equipe.

De maneira geral, o que mais me fascinava dentro da corporação era a tentativa de aniquilamento, em última instância, dos limites trabalhistas do próprio cargo. Explicando de outra forma, todos os que ali estavam dentro daqueles muros, eram responsáveis por vender Coca-Cola, se não diretamente, indiretamente: “either you sell Coke or you help sell Coke”⁵. Na esfera da afetividade, instituindo-se o modo como deve se sentir (ou parecer sentir). Na localização geográfica (aonde se deveria ir), o que se deveria consumir, vestir. No limite, como se deveria viver para vender o produto.

Não seria permitido pessimismo, tristeza ou qualquer sentimento que não estivesse ligado à marca: “você vive o lado positivo da vida”, “você é embaixador da marca”, “você não vende só uma bebida, você vende felicidade!”. E isto está atrelado ao produto e a sua produção. Não somente na fala, a marca está na roupa dos funcionários, estampada em jeans e camisetas, em celulares, em bolsas. Em alguns casos, existe uma loja interna à empresa para esse consumo. Dessa forma, o uniforme da companhia é usado sem obrigatoriedade e sua marca voluntariamente exposta através do consumo de seu funcionário. O retorno do capital no consumo daqueles que produzem e se produzem pela marca estaria completo.

⁵ Em uma tradução literal, “ou você vende Coca-Cola ou ajuda a vender Coca-Cola”. Está frase é citada em um documento disponibilizado pela The Coca-Cola Company sob o nome “Barclays Capital: Back-To-School Consumer Conference” em seu website, no seguinte link: <http://assets.coca-colacompany.com/84/90/7f8b343a46468ae1a6a30447b7aa/barclays-sept2011.pdf>;

Parecia haver uma impossibilidade expressa de questionamento da empresa e de seus produtos. Desde o momento de treinamento de integração na empresa no qual era reforçado: “É impossível não sentir orgulho de fazer parte desta empresa”. Isto era reproduzido e assegurado através de programas, por exemplo, em que os funcionários eram treinados para serem “Embaixadores do Saber”⁶ sobre a marca. Todos as perguntas, os assuntos e “mitos” sobre a marca deveriam ser conhecidos, respondidos e compartilhados pelos funcionários em seus vínculos sociais (entre amigos e familiares, por exemplo): a composição dos produtos, a quantidade de calorias consumidas através deles, como se ter uma vida saudável consumindo os produtos da Coca-Cola.

A impressão é que a propaganda e o consumo da marca por seus funcionários ultrapassam quaisquer barreiras, de tal forma, que a marca consumiria o próprio trabalhador. Ou pretenderia consumir na totalidade do sujeito. Parece notável que, como indicou André Gorz:

Finalmente, pode-se encontrar no terreno do consumo a mesma submissão de si que nós constatamos no domínio do trabalho. A incitação feita ao consumidor, para que se produza segundo a imagem de si mesmo que a publicidade propõe, e para mudar sua identidade ao sabor das mudanças, dos gostos e da moda, prepara-o enfim para se produzir em seu trabalho de acordo com o modelo que o tornará empregável e vendável. Num caso e no outro, a atividade de se produzir é a chave que dá acesso ao mundo social (GORZ, 2005, p. 50).

O trabalhador surgiria então como consumidor “máximo” desta marca. Não só materialmente, no consumo de seus produtos; mas imaterialmente, incorporando seus valores, sua missão, sua visão. A empresa parecia produzir discursos que engendravam um estilo de vida através do signo do consumo que colonizava a vida do trabalhador, ou tentava colonizar. Essa tentativa de domesticação dar-se-ia para além do vínculo contratual e salarial. A felicidade só pode ser compartilhada ou fabricada por felizes, assim como o otimismo por otimistas; e esse seria um discurso de apreensão da totalidade do sujeito, não só do seu corpo mas de sua subjetividade.

Faço minhas as palavras de Roland Barthes (2001), para explicar que através do “sentimento de impaciência frente ao ‘natural’”, da vontade de “recuperar” este “abuso ideológico”, ou para além do ideológico, embutido no que é dito óbvio e prontamente fabricado que esta pesquisa tomou forma e percorreu por dentre as

⁶ Programa institucional da Coca-Cola Brasil, Embaixadores do Saber, lançado em 2012. O programa é apresentado em vídeo no seguinte link: <http://vimeo.com/79630058> ;

minhas experiências e os variados conteúdos, dados e documentos que vem associados a ela. Os dados para análise foram sendo garimpados, em um primeiro momento, com o objetivo de demonstrar uma liturgia de trabalho, um rito das atividades do funcionário e o que havia para além dessas atividades, na circulação deste discurso empresarial.

É importante ressaltar que, ao longo da construção da pesquisa, me deparei com o mesmo modo de discursar em ficção sobre o trabalho e sobre o tornar-se o funcionário que havia identificado na Coca-Cola em outras empresas: por exemplo, ser o “fazedor” na Unilever⁷, tornar-se “gente Ambev”⁸. Estas empresas, multinacionais com presença massiva em vários continentes, transformam o trabalho e o trabalhador, ou melhor, parecem tentar transformá-los, através da imposição de sentidos que vai além da produção e do lucro.

O trabalhador exerceria sua função como um “fazedor” de “vidas melhores”; sua tarefa estaria em “compartilhar a felicidade”, “impactar a comunidade de maneira positiva”, “fazer parte da família”, “defender seu trabalho”. No limite, o trabalhador e o trabalho se tornariam ficções inventadas pelas empresas; os “colaboradores” se tornariam “gente” através da empresa, e o sentido do seu trabalho estaria garantido para além da produção de uma materialidade.

Tratam-se aqui de evidências específicas do mundo corporativo: os enunciados propagados pelas empresas, nas empresas e para e por seus “colaboradores”. Buscam-se os imperativos que convertem (ou tentam converter) o trabalhador pela cultura empresarial, utilizando não apenas seu trabalho em termos de produtividade, mas na tentativa de totalidade do sujeito.

Torna-se importante, por isso, descrever e analisar as práticas discursivas impostas ao sujeito em sua produção na corporação. Visei, por fim, entender o enquadramento do sujeito à lógica da empresa, dos discursos que serviriam como mediadores “das realizações dos desejos particulares, que passa pelo projeto comum do grupo e consolida-se no projeto maior da organização, que procura dominar a cena manifesta em seu favor” (FARIA; SCHIMITT; MENEGETTI, 2007).

⁷“Unilever feito por você”, vídeo propaganda de 2013 disponível no canal do Youtube “Unilever Career Brazil”, acessível em: <https://www.youtube.com/watch?v=eQU27pJnOiM>;

⁸ Trecho da descrição dos funcionários da empresa, disponível no site da Ambev Brasil. Acessível em: <http://www.ambev.com.br/nossa-gente>;

Através da apreciação destas formas discursivas, que servem de mediadores para a ação política ou para a retirada dela, tem-se como pretensão estabelecer alguns escopos de análise possíveis. O primeiro deles tentaria abordar a relação imbricada entre administração e psicologia dentro das empresas. Por que o trabalho deve ser controlado cientificamente? Quais os imperativos que fazem da relação administração e psicologia um lugar de saber e de poder sobre o trabalho?

A segunda via de análise dar-se-ia nos motivos pelos quais estes discursos de engajamento, do requisito de um trabalho de “corpo e alma”, surgem como importantes na gestão de pessoas. De outra forma, como discursos de pertencimento, de alinhamento do “colaborador” à visão da empresa, se tornam parte integrante de um comportamento organizacional, fazendo parte da agenda da corporação na modernidade, compondo uma nova onda gerencial de sinergias e padronizações?

Qual a importância, portanto, destes jogos de veridicção impostos no trabalho para o próprio trabalho e para o trabalhador? Quais os traços que estes jogos discursivos possuem? Não somente em termos práticos, tendo certificações internacionais que carimbam a “cidadania corporativa”, mas em termos de seus efeitos, ou dos delineamentos que indicam e reclamam esta nova cidadania, uma nacionalidade peculiar às corporações.

Como última possibilidade de análise, tentaríamos compreender estes discursos como mitos, perfazendo uma mitologia destas corporações. Esta narrativa explicativa do trabalho dos funcionários nas empresas, de caráter mágico no qual a verdade parece nunca ser exposta diretamente mas constituída de pedaços de verdade, mostra-se naturalizada e funcional em seu objetivo de abocanhar a subjetividade do sujeito em seu trabalho. Buscaríamos compreender, assim sendo, uma ficção corporativa, inventiva e inventada, pela própria corporação e reproduzida por seus funcionários. Haveria uma tentativa de esboçar estes mitos que não seriam desmantelados pela desmitificação (BARTHES, 2001) mas, pelo contrário, reproduzidos em seu cinismo.

Entretanto, um recorte dentre estas possibilidades de análise teve de ser efetivado para que em termos práticos a dissertação tomasse uma forma possível de realização. Todos os autores e possibilidades de análise aqui anunciada fazem parte do que se pretende não apenas nesta dissertação mas para um programa de pesquisa futuro que pudesse ser retomado em outras etapas da formação em pesquisa

acadêmica. Para dissertar, foi preciso recortar o tema e seus alcances. O que poderia ser realizado dentre as possibilidades que surgiram?

1.2 Dentre as possibilidades, um recorte para dissertar

O trajeto exposto em depoimento nas linhas acima, tanto do histórico profissional quanto das ideias que surgiram ao longo das experiências, propõe o contar da história de um incômodo que não é mais “personalizado” e demonstra a amplitude do tema. Houve cuidado não apenas no recorte a ser seguido, mas na exposição dos nomes e materiais das empresas. Todos os dados inseridos possuem caráter público e podem ser acessados sem restrições.

Desta forma, decidir por um recorte e pelos dados a serem expostos, mesmo para que fosse consolidado o início da investigação, foi difícil e demandou um processo de amadurecimento no lidar com pesquisa. Se podemos exemplificar este amadurecimento, aqui se escolhe as palavras de Arakcy Martins Rodrigues, em entrevista realizada por Leny Sato e Fábio Oliveira (1999): “Ele [o aluno] veio para pontificar, ele pensa que... veio fazer o socialismo e chega aqui ele encontra o trabalho de formiga e de carregar pedras. E pesquisa é isso. E ela também não diz nem que sim nem que não, não é?”.

Foi no processo, por horas de trabalho de formiga por horas de carregar pedras, de recortes e revisões, que estabelecemos, pela abrangência e pelos vários caminhos metodológicos e analíticos possíveis, que o tema em desenvolvimento não deveria ser reduzido a um único projeto e que poderia ser desenvolvida em etapas após o mestrado. Tanto pela quantidade de dados e leituras possíveis de serem utilizados, quanto pela motivação da autora em prosseguir com o tema. Dessa maneira, foi estruturado o que se pode chamar de “recorte de pesquisa”, que pretende ter seu cerne em três exercícios de análise que dão conta, primeiramente, de uma proposta teórica, em sequência, de um exame da “ciência” da administração e sua atuação nas empresas, e, por último, do requisito do engajamento ao longo das principais ondas gerenciais da modernidade.

O mestrado transformou-se em um largo exercício de questionamento e deslocamento da experiência de trabalho. Transformou-se em um movimento, entre

idas e vindas, da condição de trabalhadora para pesquisadora, das perspectivas que se misturavam e se apartavam. A escolha pelo termo exercício não está posto em sentido de adestramento à determinada visão ou teoria mas localiza-se na possibilidade de exploração, de *exercer* a pesquisa em seus diversos caminhos e descaminhos. Ou, utilizando-nos das palavras da Professora Mariana Prioli Cordeiro ditas em reunião de orientação geral: “o termo exercício é utilizado no sentido de exercer o ofício de pesquisadora”. Exercitar o ofício da pesquisa, deslocar-se e apropriar-se de novas formas de compreensão e de relação dos objetos estudados: esses foram e continuam a ser os maiores ecos da formação no mestrado que ressoam nesta pesquisa.

Por conseguinte, o primeiro exercício de análise, correspondente ao segundo capítulo desta dissertação, diz respeito à leitura de Michel Foucault em relação a uma análise do trabalho que estará inserida nos demais exercícios feitos. Procuramos estabelecer a partir das principais ideias deste autor, tanto teóricas quanto metodológicas, um referencial que pudesse dialogar com os aspectos observados e vividos do trabalho nas empresas; o segundo exercício, correspondente ao terceiro capítulo, procura estabelecer uma caracterização dos usos e discursos da administração por meio da formação dos campos de conhecimento, por meio de suas escolas e escolhas bibliográficas. O terceiro e último exercício aqui proposto tem como objetivo a análise do “engajamento”, do requisito deste trabalho de “corpo e alma” nas corporações, em uma análise das principais ondas gerenciais (ou escolas da administração).

Os dados aqui estudados e o contexto de trabalho vivido, impuseram o presente, e dele insurgiram questionamentos. Dessa maneira, primeiramente, para que se possa tocar o presente, precisamos saber das relações no passado, da história que o fez emergir. A compreensão das questões faz-se também em retrospectiva. Neste sentido, temos como primeiro momento teórico, através desta dissertação, buscar na história e no vocabulário gerencial-administrativo a importância dos discursos da administração e de pertencimento que se fazem atualmente presentes nas empresas. Tem-se por objetivo investigar traços no passado destas relações que possam corroborar com a compreensão das estratégias corporativas de agora.

As vivências profissionais descritas – estes contextos de trabalho que são colocados como questão de pesquisa – transformam-se no pretexto que impulsiona uma análise do discurso empresarial, administrativo e, de certa maneira, psicológico.

Como motivo fundamental da dissertação colocamos as perguntas: Quais os usos e discursos emergentes da administração para a justificativa do controle do trabalho? Como estes campos se suportam nas intervenções dentro das organizações? Como e em que momento (ou em que momentos) na história da gestão de pessoas o engajamento “de corpo e alma”, da produção de si mesmo, torna-se agenda no mundo empresarial?

Outras perguntas estão subordinadas àquelas: Quando se tornou insuficiente para o trabalho nas empresas ser apenas “funcionário” e passou-se a requerer “colaboradores”? Em que momentos se demandou uma nova forma de ser para o trabalho? Pretendemos, deste modo, identificar na história gerencial, em suas inúmeras modas de gestão, o acontecimento e as regularidades do discurso que busca engajar o funcionário em um alinhamento subjetivo, e integrá-lo ao mundo corporativo.

Como forma de estabelecer claramente os objetivos desta pesquisa, podemos afirmar: 1) temos por objetivo geral, identificar como (e também em que momentos) nas ondas gerenciais da modernidade o engajamento do trabalho é requerido dos trabalhadores. Esta procura estará situada na produção deste engajamento diante das escolas gerenciais da administração; 2) por objetivo específico, pretendemos discutir uma possível caracterização do discurso e dos usos da administração como campo de conhecimento sobre o trabalho, e dentro das organizações.

Desta maneira, por meio de tais objetivos, buscamos levar a cabo os questionamentos lançados a partir do que se apresenta como um processo de subjetivação no trabalho, em específico, em grandes corporações. A contribuição desta pesquisa também se dá na possibilidade de uma compreensão mais densa e ampliada do tema da subjetividade no trabalho, corroborando com estudos anteriores (BARROS, 2010; BERNARDO, 2009; CHANLAT, 1994; FARIA, 2007; HELOANI, 2003; PAGÈS et al, 1987; SEGNINI, 1988), que recorrendo aos usos e discursos utilizados ao longo da história, vasculham os jogos de poder, iluminam formas de dominação e expõem estratégias que se pretendem hegemônicas aos sujeitos.

Não se trata da reinvenção do mesmo tema, mas da análise de posições distintas do mesmo tema. Neste sentido, acreditamos e esperamos que este estudo possa contribuir para a leitura da temática das organizações por meio do viés crítico da psicologia social do trabalho, possibilitando uma crítica à demanda, não apenas de uma produtividade, mas de uma produção de si mesmo como “colaborador”.

CAPÍTULO 2

Quanto ao motivo que me impulsionou foi muito simples. Para alguns, espero, esse motivo poderá ser suficiente por ele mesmo. É a curiosidade – em todo caso, a única espécie de curiosidade que vale a pena ser praticada com um pouco de obstinação: não aquela que procura assimilar o que convém conhecer, mas a que permite separar-se de si mesmo. De que valeria a obstinação do saber se ele assegurasse apenas a aquisição dos conhecimentos e não, de certa maneira, e tanto quanto possível, o descaminho daquele que conhece? Existem momentos na vida onde a questão de saber se se pode pensar diferentemente do que se pensa, e perceber diferentemente do que se vê, é indispensável para continuar a olhar ou a refletir.

Michel Foucault

CAPÍTULO 2: EXERCÍCIO I: A IDENTIFICAÇÃO DE UM PANORAMA TEÓRICO-METODOLÓGICO PELOS DESCAMINHOS DO CONHECER

Ao longo da pesquisa não houve distinção possível entre o que foi proposto como método e como suporte teórico. Uma comunhão entre as sessões de metodologia e de teoria tornou-se necessária já que o agir metodológico está em vínculo inseparável com a experiência de pensamento: a teoria já estava na problematização e na forma de abordagem do objeto. Neste sentido, o pensar e o agir sobre o tema estudado estão postos em um movimento único.

É neste passo inicial que tentaremos trabalhar o passado, percorrendo o tracejar das evidências, na articulação entre as emergências que perfazem o presente. O objetivo está na crítica ao presente, aos mecanismos ditos e encarados como inevitáveis, à lógica de uma evolução irreparável, à naturalização das práticas e dos discursos. É trazer em formato de pergunta a inquietude com o presente, com o abuso da inevitabilidade.

A totalidade destes mecanismos inevitáveis, que controlam e submetem os corpos, não é possível de ser apreendida, mas temos aqui a teoria de Foucault como possibilidade do desmonte de alguns deles. Esta exploração, por isso, é também uma tentativa de compreensão da constituição histórica de sujeitos.

Dessa forma, temos nas linhas seguintes as determinações metodológicas e as ideias encadeadas sobre o objeto de pesquisa, na seguinte estrutura: primeiramente, estabelecemos as ideias centrais sobre a funcionalidade do poder de Michel Foucault para esta investigação; encaminhamos as precauções metodológicas que guiam o fazer da pesquisadora, bem como o que é arquivo e seu tratamento; por fim, indicamos os cuidados e escolhas que suportam teoricamente esta experiência de pesquisa.

2.1 O estudo do poder e de seus dispositivos

Buscamos falar, nesta investigação, de práticas discursivas encadeadas que estruturam o poder na empresa, e de forma mais específica, objetivam o sujeito.

Práticas que incitam, seduzem, dificultam ou facilitam outras ações para sujeitar o indivíduo. O poder estaria, portanto, no encadeamento de tais práticas discursivas. E estudar o processo de subjetivação seria, dessa maneira, estudar relações de poder complexas em que esse processo está inserido.

Dessa forma, a análise dos discursos empresariais retrataria estes efeitos específicos de poder, esta produção de uma verdade particular, ao mesmo tempo “universalizante” e naturalizada, que através do trabalho produz sujeitos assim como produz riquezas. Foucault elucida que

O poder não para de nos interrogar, de indagar, registrar e institucionalizar a busca da verdade, profissionaliza-a e a recompensa. No fundo, temos que produzir a verdade como temos que produzir riquezas, ou melhor, temos que produzir a verdade para poder produzir riquezas. Por outro lado, estamos submetidos à verdade também no sentido em que ela é lei e produz o discurso verdadeiro que decide, transmite e reproduz, ao menos em parte, efeitos de poder. Afinal, somos julgados, condenados, classificados, obrigados a desempenhar tarefas e destinados a um certo modo de viver ou morrer em função dos discursos verdadeiros que trazem consigo efeitos específicos de poder. (FOUCAULT, 2005, p.102).

Esta produção e reprodução de verdade reforçam um modo de vida, reproduzido no ambiente empresarial. Foucault explica que as relações de poder são várias em suas formas, mas se mantêm estabelecidas através desta produção e reprodução discursiva. Para ele o poder submete o sujeito a uma economia de práticas discursivas e a uma produção de verdade. Haveria então uma obrigatoriedade, na qual só se pode exercer o poder produzindo verdade: “Somos submetidos pelo poder à produção da verdade e só podemos exercê-lo através da produção da verdade” (FOUCAULT, 2005, p.101).

Foucault incita uma nova leitura sobre a história, sobre a qual nos debruçaremos em linhas mais à frente do texto. A história não é mais verticalizada, não se poderia demandar uma origem dela. Dessa forma, o poder também não estaria centralizado em um absoluto, ele se desloca em redes nestes cenários; ele funciona nos discursos, nas capilaridades; está posto nas técnicas, na circulação dos saberes. O Estado não é soberano no poder, não haveria um absolutismo, nesse sentido. Tal compreensão do poder escapa para o lado oposto das análises “macrofísicas”, como as propostas no marxismo; nada está posto em absoluto, tudo está em funcionamento, em reposição, em exposição e em atualização.

Tudo flui. E é essa fluidez do deslocamento da história que pode ser pensada a partir de Foucault. A questão, portanto, não é a análise do poder meramente. O poder se torna premissa instaurada em todos os lugares, sem vácuos. O poder é ponto de partida e não de explicação, seu funcionamento é uma das questões da obra foucaultiana. Ele não está posto, antes sujeita, objetifica o sujeito e funciona através de uma verdade. É esta tríade que parece se colocar como fonte das principais experiências de pensamento em Foucault: o sujeito, o poder e a verdade.

2.1.1 Disciplina e sexo, controle e produção

Alguns dos aspectos relevantes nesta nova ideia de poder estariam na escala e na continuidade do exercício do poder, que estão relacionadas diretamente ao conhecimento dos detalhes (ROUSE, 2006, p.97). De outra forma, Foucault estava interessado em uma análise que não entendia os corpos como uma massa, como uma unidade indissociável. Não se tratava de uma análise por “atacado”. Mas por “varejo”, por individualidades. A questão está no exercício do poder em sua coerção sutil, deste exercício suportado nos corpos, em seus movimentos, gestos, atitudes; está no exercício do poder infinitesimal sobre os corpos (FOUCAULT, 2003, p. 148).

Seria importante perceber que o poder agora colocado em relação traz consigo também uma nova leitura da violência. A violência como exercício de força levaria à destruição de seus alvos. Os dispositivos e as táticas permitem que estes objetos possam ser atualizados, reconstruídos, reconstituídos. Esta nova ideia sobre a coerção, não apenas como violência, pode ser entendida através do dispositivo da disciplina e do treinamento das sociedades modernas, principalmente sua extensão no século XVIII em diante como demonstrado em “Vigiar e Punir” (2003), reconstruindo os objetos e os adestrando para novos gestos, novos movimentos, novas atitudes.

O poder através da disciplina, o poder disciplinar, é suportado em rede, é um sistema integrado que está ligado dos interstícios ao funcionamento do dispositivo em que é exercido. Dessa forma:

Organiza-se como um poder múltiplo, automático e anônimo; pois se é verdade que a vigilância repousa sobre os indivíduos, seu funcionamento é de uma rede de relações de alto a baixo, mas também de certo ponto de baixo para cima e lateralmente; essa rede “sustenta” o conjunto, e o perpassa de efeitos de poder que se apoiam uns sobre os outros: fiscais perpetuamente fiscalizados (FOUCAULT, 2003, p. 148).

O poder se exerce nos corpos; sujeita os corpos muito mais “fisicamente” do que “corporalmente”; transforma-os em corpos “dóceis”. A maquinaria do poder explora, escrutina, rearranja os corpos, no espaço e no tempo de seu funcionamento. Esta maquinaria define como um corpo influencia outros, não apenas para que se faça o que este um quer dos outros, mas para que os outros operem o que este um deseja nos termos de sua técnica, velocidade e eficiência. Além de dóceis os corpos são úteis. Não basta obedecer, há de se aprender a funcionar para a obediência.

Tais práticas de “sujeitificação” dos corpos trabalham de maneira indireta, reorganizando espaço e tempo. O aprisionamento, as repartições, a distribuição funcional das tarefas engendra um direcionamento dos corpos em atividade. O dispositivo da disciplina tende a compartimentalizar os corpos; dividir quantas sessões forem possíveis para distribuir os elementos, determinando presenças e ausências, para saber onde e como localizar os indivíduos; estimular ou interromper os canais de comunicação; supervisionar a cada momento os corpos, os avaliando, julgando, calculando suas qualidades e méritos.

O poder disciplinar em seus dispositivos tem por função se apropriar do conhecimento sobre os corpos e utilizá-los. Por isso, seria necessário abandonar a descrição dos efeitos do poder em termos negativos: “[...] ‘ele exclui’, ele ‘reprime’ ele ‘recalca’, ele ‘censura’, ele ‘abstrai’, ele ‘mascara’, ele ‘esconde’. Na verdade, o poder produz; ele produz realidade; produz campos de objetos e rituais da verdade. O indivíduo e o conhecimento que dele se pode ter se originam nessa produção” (FOUCAULT, 2003, p. 161).

Horários definidos, movimentos programados, exercícios correlacionados com os estágios de cada prática a que os corpos serão submetidos servem em uma economia do tempo, em uma distribuição do tempo de vida tendo como fim a utilidade. O poder é exercido sobre o homem através de seu tempo, mas não exclusivamente através dele:

Nas oficinas, nas escolas, no exército funciona como repressora toda uma *micropenalidade* do tempo (atrasos, ausências, interrupções de tarefas), da maneira de ser (grosseira, desobediente), dos discursos (tagarelice, insolência), do corpo

(atitudes “incorretas”, gestos não conformes, sujeira), da sexualidade (imodéstia, indecência). Ao mesmo tempo é utilizada, a título de punição, toda uma série de processos sutis, que vão do castigo físico leve a privações ligeiras e pequenas humilhações. Trata-se ao mesmo tempo de tornar penalizáveis as frações mais tênues da conduta e de dar uma função punitiva aos elementos aparentemente indiferentes ao aparelho disciplinar: levando ao extremo, que tudo possa servir para punir a mínima coisa; que cada indivíduo se encontre preso numa universalidade *punível-punidora* [grifos nossos] (FOUCAULT, 2003, 149).

Este escrutínio de “tempos e movimentos”⁹ é uma intervenção detalhada que inverte a relação entre poder e visibilidade. Foucault consegue documentar esta mudança política em que a visibilidade do objeto é o que o torna melhor governável. Estas graduais técnicas de vigilância que se desenvolvem parecem ser mais complexas e discretas em seu funcionamento, do que as grandes maquinarias de força em massa.

Esta caracterização do poder através da disciplina possui estreita ligação com a leitura aqui proposta das organizações. É na prática da administração (e também da psicologia) dentro das corporações que talvez se possa descrever e compreender que os corpos também estão em escrutínio. Nas avaliações, nas metas a serem atingidas, no enlace dos objetivos pessoais com os objetivos corporativos, podemos indicar uma disciplina dos corpos caracteristicamente empresarial. Assim como nas singularidades de espaço e tempo estudadas por Foucault, como exemplificado no nascimento das prisões nos séculos XVII e XVIII, se poderia traçar um paralelo destes dispositivos nas empresas.

O autor reconhece esta possibilidade e descreve:

É problema das grandes oficinas e das fábricas, onde se organiza *um novo tipo de vigilância*. É diferente do que se realizava nos regimes das manufaturas do exterior pelos inspetores, encarregados de fazer aplicar os regulamentos; trata-se agora de um controle intenso, contínuo, corre ao longo de todo processo de trabalho; não se efetua – ou não só – sobre a produção (natureza, quantidade de matérias-primas, tipo de instrumentos utilizados, dimensões e qualidades dos produtos), *mas leva em conta as atividades dos homens, seu conhecimento técnico, a maneira de fazê-lo, sua rapidez, seu zelo, seu comportamento*. Mas é também diferente do controle doméstico do mestre, presente ao lado dos operários e dos aprendizes, pois é realizado por prepostos, fiscais, controladores e contramestres. À medida que o aparelho de produção se torna mais importante e mais complexo, à medida que aumenta o número de operários e a divisão do trabalho, as tarefas de controle se fazem mais necessárias e mais difíceis. Vigiar torna-se então uma função definida, mas deve fazer parte integrante do processo de produção; deve duplicá-lo em todo o seu comprimento [grifos nossos] (FOUCAULT, 2003, p.146).

⁹ Aqui se faz referência ao método desenvolvido por F. W. Taylor, no século XIX. Este método está pautado na “racionalização do trabalho” através do estudo dos tempos e dos movimentos necessários para se realizar uma tarefa; o trabalho é decomposto para a distribuição mais acurada possível do tempo visando maior produtividade;

A vigilância está nas estruturas físicas das instituições, promovendo uma visibilidade em seu interior. Dessa maneira, se tem uma “arquitetura do poder” nas quais as paredes tornam os indivíduos em objetos dóceis e passíveis de serem estudados. A vigilância nas sociedades modernas também se manifesta em rituais, como nas práticas de exame, por exemplo, avaliações escolares, médicas, psíquicas, entrevistas de emprego. A caracterização dos dispositivos disciplinares na modernidade (entendida aqui não só enquanto período temporal), definiu o que Foucault nomeou de uma “sociedade de vigilância”:

Nossa sociedade não é de espetáculos, mas de vigilância; sob a superfície das imagens, investem-se os corpos em profundidade; atrás da grande abstração da troca, se processa o treinamento minucioso e concreto das forças úteis; o circuito da comunicação são os suportes de uma acumulação e centralização do saber; o jogo dos sinais define os pontos de apoio do poder; a totalidade do indivíduo não é amputada, reprimida ou alterada por nossa ordem social, mas o indivíduo é cuidadosamente fabricado, segundo uma tática das forças e dos corpos (FOUCAULT, 2003, p. 179).

Estas práticas de vigilância, de exame e de documentação compelem os comportamentos precisamente por torná-los conhecidos ou conhecíveis (ROUSE, 2006, p. 99). Por conseguinte, estas novas formas de conhecimento geram novas formas de sujeição, dando visibilidade às ações dos indivíduos e os compelindo a se confessarem, pois “a confissão da verdade se inscreveu no cerne dos procedimentos de individualização pelo poder” (FOUCAULT, 1985, p. 58). Neste sentido, Foucault anuncia o agenciamento poder-saber: um conhecimento mais refinado e extenso possibilita um controle contínuo e mais intenso daquilo que os indivíduos fazem, o que, deste modo, oferece ainda mais possibilidades de investigação e exposição.

Tal relação entre poder e saber, em suas técnicas, parece ter dois estágios que se encadeiam. Os mecanismos são institucionalizados como formas de controle ou neutralização, primeiramente, dos elementos perigosos à sociedade. Em seu desenvolvimento, estas táticas passam a focar a utilidade e produtividade daqueles que estão sujeitos a elas. Estes mecanismos são apropriados por instituições específicas, como as prisões, as escolas, as fábricas, o exército.

No entanto, passam a ser difundidas em outros contextos, adaptadas em outros espaços. Os mecanismos disciplinares institucionalizados possuem a tendência de tornarem-se “desinstitucionalizados”. Isto quer dizer, eles emergem de lugares específicos, de “fortalezas” nas quais eles funcionavam e circulavam em “liberdade” e

passam a ser adaptados, atualizados na “ordem” social. Estas novas técnicas que surgem na relação poder-saber não se sobrepõem a uma dada ordem, do contrário, atualizam-na.

Se por um lado, Foucault apontou o desenvolvimento dos mecanismos de individualização pelo poder através da disciplina e da vigilância, com as confissões, os exames, as documentações, por outro lado, houve também o desenvolvimento da ideia de “população”. Ele afirma que uma das grandes novidades do século XVIII é a emergência da “população” como um conceito econômico e político: “população-riqueza, população mão-de-obra ou capacidade de trabalho, população em equilíbrio entre seu crescimento próprio e as fontes de que dispõe” (FOUCAULT, 1985, p.28).

Os governos não teriam de lidar com indivíduos, mas com a população e seus recortes específicos e variáveis próprias. Taxas de natalidade, mortalidade, expectativa de vida, fertilidade, hábitos de alimentação e de moradia, são variáveis que estão na intersecção do movimento “natural” da vida com os efeitos singulares das instituições. Foucault afirma que no cerne desta ideia política e econômica de população está o sexo:

É verdade que já há muito tempo se afirmava que um país devia ser povoado se quisesse ser rico e poderoso. Mas é a primeira vez em que, pelo menos de maneira constante, uma sociedade afirma que seu futuro e sua fortuna estão ligados não somente ao número e à virtude dos cidadãos, não apenas às regras de casamentos e à organização familiar, mas à maneira como cada qual usa seu sexo (FOUCAULT, 1985, p.29).

Por meio da economia política da população forma-se um conhecimento sistemático sobre o sexo, nas fronteiras que perfazem o econômico e o biológico, o metabólico e o político. Surge então a ideia de biolítica¹⁰ no pensamento de Foucault. Para o pensador, a partir do século XVIII, há uma transformação nos mecanismos de poder. As sociedades de soberania – nas quais o governo gerenciava o direito de matar ou de “deixar viver” – passa a ser substituída por uma sociedade na qual a vida biológica adentra o espaço político; o poder da soberania é substituído por poder

¹⁰ É necessário que indiquemos que a emergência do conceito de biopolítica surge no pensamento de Foucault a partir dos anos 70. É numa palestra proferida no Rio de Janeiro, intitulada O Nascimento da Medicina Social (1999) que a ideia surge pela primeira vez. No entanto, é no primeiro tomo da “História da Sexualidade” (“A Vontade de Saber”) e, posteriormente nos cursos ministrados no Collège de France na segunda metade da década de 70 (Em Defesa da Sociedade, curso de 1975-1976; Segurança, Território e População, curso de 1977-1978; Nascimento da Biopolítica curso de 1978-1979) que Foucault aprofunda as reflexões sobre o conceito.

gerador de vida, promotor de controles relacionados à vida humana. Assim explica Foucault no texto “O Nascimento da Medicina Social”, encontrado na coletânea “Microfísica do Poder” (1999, p. 79-98):

O homem ocidental aprende pouco a pouco o que é ser uma espécie viva num mundo vivo, ter um corpo, condições de existência, probabilidade de vida, saúde individual e coletiva, forças que se podem modificar, e um espaço em que se pode reparti-las de modo ótimo. Pela primeira vez na história, sem dúvida, o biológico reflete-se no político; o fato de viver não é mais esse sustentáculo inacessível que só emerge de tempos em tempos, no acaso da morte e de sua fatalidade: cai, em parte, no campo de controle do saber e de intervenção do poder.

Dessa maneira, o discurso moderno manteve-se sobre dois vieses, o poder em seu funcionamento individuante (com os dispositivos da disciplina) também se faz massificante (na biopolítica).

Ainda sobre a repressão do sexo se pode afirmar que, a partir do século XVII e XVIII, esta se sustenta no que seria a canalização das forças produtivas para o trabalho no início do capitalismo. Os indivíduos, como população trabalhadora ativa, deveriam ser explorados em sua capacidade de produção e não poderiam suas forças serem dissipadas nos prazeres, apenas, é claro, para a reprodução. Esta localização do sexo como tabu, afinal, “há dezenas de anos que nós só falamos de sexo fazendo pose” (FOUCAULT, 1985, p. 12), como segredo, como assunto em que se tem de pedir licença e anunciá-lo como fútil, possui ligação estreita com a ideia de uma liberdade futura, de uma transgressão deliberada.

Para Foucault, isto seria o benefício do locutor: “quem emprega essa linguagem coloca-se, até certo ponto, fora do alcance do poder; desordena a lei, antecipa, por menos que seja, a liberdade futura” (FOUCAULT, 1985, p. 12). A liberdade que virá mais a frente, a promessa de um novo dia e de uma nova lei perpassam a hipótese repressiva do sexo. É esta expectativa derivada do segredo que sustenta o discurso do sexo como repressão e a torna um valor mercantil: profissões são criadas entorno da confiança sobre o sexo. Há, além disto, a afinidade com a forma de pregação feita no Ocidente.

A denúncia das hipocrisias, o discurso do sexo em relação a revelação da verdade, e a busca por um novo mundo são ideias que percorrem as sociedades ocidentais. A repressão do sexo não é apenas um objeto de teoria, está determinada a modificar sua economia no real, mudar seu futuro:

A afirmação de uma sexualidade que nunca fora dominada com tanto rigor como na época da hipócrita burguesia negociadora e contabilizadora é acompanhada pela ênfase de um discurso destinado a dizer a verdade sobre o sexo, a modificar sua economia no real, a subverter a lei que o rege, a mudar seu futuro. O enunciado da repressão e a forma da pregação referem-se mutuamente; reforçando-se reciprocamente (FOUCAULT, 1985, p. 13).

Estas análises desenvolvidas por Foucault possuem um contraponto, um tanto irônico, em que os conceitos tradicionalmente expostos como uma “evolução” das experiências de pensamento humano, caracterizada nas ideias de liberação da repressão sexual e da humanização das punições, são apenas a atualização dos emaranhados de tipos de poder que colocaram os indivíduos em uma “sociedade carcerária” e em um regime forçado de verdade. As sociedades modernas tornaram o homem “um animal confidente” (FOUCAULT, 1985, p.59). Quando não espontânea, a confissão é imposta; na justiça, na pedagogia, na psicologia, na medicina: confessar-se é imprescindível para a produção de verdade e de si mesmo nos tempos modernos.

2.1.2 Precauções de método para o estudo do poder

O pensador francês indica que o estudo do poder deve ser orientado por “precauções metodológicas”, que não devem ser encaradas como imperativos metodológicos. O autor sinaliza aspectos relevantes para este estudo em cinco pontos (FOUCAULT, 1999, p. 102): 1) não se deve estudar o poder de um ponto-centro, do contrário deve-se percorrer suas capilaridades, naquilo em que ele se prolonga, em suas instituições mais locais; 2) é preciso chegar à instância de sujeição do poder, no nível em que os procedimentos regem comportamentos; 3) não há homogeneidade no processo de dominação, antes o poder está em circulação, isto é, o poder funciona; 4) a análise do poder deve ser feita de forma ascendente, a partir de seus mais ínfimos mecanismos até os mecanismos mais globais de sujeição; 5) Não há uma ideologia que sustente o saber, há um acúmulo de saberes que são oportunamente utilizados para o poder.

Diante de tais precauções, portanto, tem-se o delineamento de um agir sobre o objeto estudado no qual pode ser suportado esta pesquisa. Pesquisa-se em busca da descrição dos procedimentos que regem os comportamentos na organização e dos

saberes produzidos e reproduzidos na organização e por seus trabalhadores. Procura-se compreender de forma ascendente através dos discursos da organização, uma ordem que é seu efeito e seu meio.

Em uma retrospectiva da obra de Foucault, Deleuze (2005) anuncia a recusa de alguns postulados que se fazem didáticos para o entendimento desta nova forma de análise do poder e das precauções lançadas nas linhas acima. Há um abandono por Foucault de certos dogmas do “esquerdismo” tradicional com esta novidade na forma de estudo do poder. É em 1976, com a obra “Vigiar e Punir” que estes abandonos começam a ser delineados. Contudo, as suas exposições foram feitas com mais detalhes em “A vontade de Saber”, primeiro volume da “História da Sexualidade”.

Passa-se então ao que Deleuze (2005, p. 34) concatena como o primeiro dos abandonos, a renúncia do “postulado da propriedade”. Isso prediz que o poder não pode ser considerado uma mercadoria, não pode ser compreendido como possuído ou conservado por uma classe dominante. Foucault apresenta um funcionamento do poder, isto quer dizer, não haveria uma homogeneidade, uma univocidade no poder, mas um tipo original de continuidade possível: um funcionalismo. Os focos de enfrentamento passam a ser inúmeros, os pontos de instabilidade são colocados como partes da análise, a possibilidade de inversão das relações de força, mesmo que transitória, são apresentadas como parte da analítica do poder.

Haveria também a renúncia ao “postulado da localização”. Neste sentido, não há uma fonte de poder, uma localização específica da qual se emana o poder. “O poder é local porque nunca é global, mas ele não é local nem localizável porque é difuso” (DELEUZE, 2005, p. 36). Pode ser compreendido que o poder não é mais o poder de estado, mas o Estado é efeito de dispositivos e engrenagens de uma “microfísica do poder”. Em “Vigiar e Punir”, as sociedades são nomeadas como “disciplinares”. A disciplina torna-se um dispositivo de poder, uma tecnologia, que não pode ser identificada em uma instituição ou em um aparelho. Ela está difundida e atravessa instituições e aparelhos porque ela é um tipo de poder.

Com o “postulado da subordinação”, recusa-se a ideia de que o poder encarnado no estado estaria subordinado a um modo de produção. Desta forma, o poder age dentro do campo econômico, não está, pois, determinado economicamente, em sentido último: o poder age dentro do campo e nas relações de produção. As relações de poder não são exteriores a outras relações, elas não poderiam ser definidas como “superestruturas” por estarem em constante agir produtivo.

Aí se estabelece uma “microanálise funcional” na qual poder e técnica juntam-se em sobreposições pelas quais os indivíduos, seus corpos e almas, passam ou permanecem. Estes lugares de passagem ou permanência seriam as escolas, os quartéis, as fábricas, as prisões. Por conseguinte, “o’ poder tem como características a imanência de seu campo, sem unificação transcendente, a continuidade se sua linha, sem uma centralização global, a continuidade de seus segmentos sem totalização distinta: espaço serial” (DELEUZE, 2005, p. 37).

Para o “esquerdismo” tradicional o poder teria uma essência e seria um atributo, isto qualificaria aqueles que o possuem e aqueles em que ele seria exercido. Foucault nega este “postulado da essência e do atributo”, apontando que o poder é operatório, não possuiria essência. Não se trata de uma qualidade, mas de relação. Dessa maneira, as relações de poder são relações de força, tanto forças dominantes como dominadas, ambas constituindo singularidades. As relações de poder estão inseridas em qualquer espaço em que haja singularidades, mesmo que ínfimas, nas “paixões mais secretas” (DELEUZE, 2005, p.38). Elas não estão localizadas em uma exterioridade que possa ou deva ser apropriada.

Em “A vontade de Saber”, Foucault renuncia a mais um dogma sobre o funcionamento do poder, o “postulado da modalidade”. O poder, segundo o “esquerdismo”, seria exercido na violência ou na ideologia, reprimindo ou ludibriando. Para o pensador francês, a violência se exprime sobre qualquer objeto ou ser, mas não exprime, por isso, a relação de poder. Para entender esta recusa, retoma-se a obra citada em que o autor explica que não se pode crer em uma repressão sexual operatória na linguagem quando se atem às palavras e às frases; quando há procedimentos nas escolas, hospitais, igrejas em que se busca a verdade no sexo e a realidade do sexo.

Não se pode crer em repressão quando para este estrato histórico determinado no livro (a era vitoriana), como em nenhum outro, enfatizou-se tanto os enunciados de sexualidade. Desde a delimitações de locais, das condições, dos regimes, das ocasiões, dos interlocutores: “cada época diz tudo que pode dizer em função de suas condições de enunciado” (DELEUZE, 2005, p. 63). A repressão e a ideologia, neste sentido, não são explicativas – “são apenas a poeira levantada pelo combate” (DELEUZE, 2005, p.39) –, mas sempre supõem um agenciamento ou um dispositivo nos quais elas operam, e não o contrário.

Novamente, agora em “Vigiar e Punir”, Foucault renuncia a mais uma premissa da esquerda clássica, o “postulado da legalidade”. Este postulado explica a lei como uma expressão do poder de estado, ora concebida como paz imposta pela brutalidade das forças, ora concebida como resultado de uma guerra ou conflito vencido pelo mais forte. Foucault tenta fugir da função binária posta entre legalidade e ilegalidade. Admite uma nova correlação: “lei-ilegalismos”. Isto põe a caracterizar a lei como uma administração de ilegalismos, uma distribuição dos ilegalismos que são formalizados nela. Portanto, a lei seria

[...] a gestão dos ilegalismos, permitindo uns, tornando-os possíveis ou inventando-os como privilégio da classe dominante, tolerando outros em compensação às classes dominadas, ou, mesmo, fazendo-os servir à classe dominante, finalmente, proibindo, isolando e tomando outros como objeto, mas também como meio de dominação (DELEUZE, 2005, p.39).

A lei não pode ser nem a paz nem resultado de uma guerra, “ela é a própria guerra e a estratégia dessa guerra em ato, exatamente como o poder não é uma propriedade adquirida pela classe dominante, mas um exercício atual da sua estratégia” (DELEUZE, 2005, p. 40).

Algo de novo surge com Foucault, não somente como experiência de pensamento mas como modo de agir sobre o objeto, propondo novas coordenadas para a prática. Ele nega a cumplicidade com o “estado das coisas”, com tudo que se impõe como inevitável ou naturalizado. A questão lançada é “Que fazer?”, conforme Deleuze (2005) – questão que não se coloca como referência mas que parece apontar sutilmente para uma (re)localização da pergunta outrora feita na obra de Lênin (1902) – , nesta batalha de táticas locais, de estratégias em conjunto, que não derivam de totalizações, mas por transmissão, por aceitação, por convergência, por dilatação.

Em uma breve divagação, talvez seja possível observar, exercitando a compreensão das questões práticas desta “microfísica do poder”, investigações em Psicologia Social e do Trabalho que se relacionam, nem sempre diretamente, com esta possibilidade de análise do poder. Pode-se estruturar alguns apontamentos, nesse sentido, através de pesquisas já consolidadas na área, como exemplo a tese de doutorado de Leny Sato (1997). Nesse exemplo, para o exercício proposto, temos uma abordagem do tema do trabalho em uma indústria alimentícia em que se apropria de uma leitura especialmente marxista do contexto, mas que possibilita uma leitura do poder em seus interstícios, em suas negociações, no replanejamento do trabalho; que

se propõe uma leitura micro analítica sem situar como imperativa ou preferida a análise macro.

A tese da pesquisadora constrói um entendimento da barganha, da negociação do replanejamento do trabalho, tendo isto como influência na saúde do trabalhador. Mais especificamente, pesquisou sobre o vínculo entre conflito e acordo, o tipo de conflito engendrado naquele espaço-tempo. Neste sentido, poderíamos compreender que um dos objetivos da investigação tratava da singularidade das relações de força estabelecidas. A pesquisadora exemplifica as diferentes relações que se estabelecem diferentemente por turnos ou por andares em que se localizam os trabalhadores no ambiente da fábrica. O agir do poder no modo de produção, no campo do trabalho e no campo econômico são questões identificáveis na investigação dentro daquela indústria.

Voltamos a ressaltar que a leitura do funcionalismo do poder em Foucault, é, portanto, possibilitada mas não exclusiva nem excludente. Consideramos que o estudo do poder é deslocado para as unicidades de localização e temporalidade; para as regularidades das práticas discursivas em seus determinados contextos, em suas transmissões e atualizações. Este exercício de desvinculação do que é naturalmente aceito e apropriado talvez seja o maior estímulo e a grande incitação proposta por Michel Foucault.

2.2 Orientações Metodológicas gerais para a pesquisa

Neste esforço para formar um panorama teórico-metodológico para a pesquisa, identificamos também nas ideias de Michel Foucault possibilidades para uma experiência de pensamento entre sujeito, verdade e poder, na qual o trabalho é o prisma onde se engendra o funcionamento destes três aspectos. A vivência e o pensar sobre o trabalho como naturalizado proporcionou o incômodo sobre o que está posto como absoluto, sendo este o moto-contínuo do problema aqui lançado. É inspirado no agir metodológico efetuado na obra foucaultiana que se traçou esta experiência de pesquisa.

Este agir é descontínuo e vai na direção oposta a uma pretensão de universalidade do discurso científico. Não há um absoluto a ser desvelado. E por isso

mesmo, não há um discurso ideológico soberano, mas sim práticas discursivas em funcionamento. O processo dá-se em redomoinhos, em pivoteamentos; há camadas sobrepostas que devem ser estudadas com afinco.

Estudo que não deve ser guiado por fetiche da erudição ou da pretensão dos conceitos, mas pelo comprometer-se com o entendimento da emergência e das regularidades do objeto estudado. Ressaltam-se aqui como orientações para o método deste trabalho, as leituras de história construídas por Foucault, bem como a abordagem desenvolvida para de arquivo. Também se torna importante incluir nesta pesquisa as ideias que fundamentam o estudo da verdade e do sujeito, em alcance menor, pelo recorte já explicitado do que se propõe como objetivo deste passo inicial de pesquisa.

2.2.1 Novas formas de abordar a história: Foucault e a historiografia

Em seus principais trabalhos – por exemplo, “História da loucura”, “História da sexualidade”, “Vigiar e Punir: nascimento da prisão”, “O nascimento da Clínica” –, Foucault incita uma historiografia, não apenas anunciada no título, mas elaborada em uma nova forma de abordagem histórica. Ele nomeia de forma distintiva, mas nunca exclusiva, as maneiras específicas de abordar a história ao longo de sua bibliografia. “Todos os principais trabalhos de Foucault contam alguma espécie de história, o que é suficiente para descrevê-lo como uma espécie de historiador” (FLYNN, 2006, p.29).

Se se pudesse mapear estas abordagens, com intuito didático, se poderia afirmar que existem três fases estabelecidas pelo autor. Seus primeiros trabalhos são nomeados “arqueologias”; subsequente a estes, temos as “genealogias”, e nos dois volumes finais da “História da sexualidade”, *O uso dos prazeres* e *O cuidado de si*, surge a nomenclatura “problematização”. Esta sequência metodológica não é estanque, assim como uma metodologia não exclui as outras. Pelo contrário, elas se permeiam e serviriam como forças motrizes uma para a outra neste agir sobre o objeto.

Especificamente, podemos observar alguns traços na abordagem histórica foucaultiana. Por exemplo, a curiosa e declarada forma de acionar a história através de pivoteamentos para determinados períodos e acontecimentos históricos, o que

deve ser visualizado na leitura de suas obras. Estes retornos à filosofia grega, à renascença, ao iluminismo, mas principalmente e visivelmente aos séculos XVII, XVIII e XIX. O autor se utiliza destas reviravoltas, mas estabelece um diálogo com estes últimos três séculos em um traçado mais distinguido que se atualiza no presente, um modo de reflexão que se afirma ou que se nega ainda hoje.

Foucault estimula a possibilidade de análise em um pivoteamento para este estrato histórico: “É preciso tentar fazer a análise de nós mesmos como seres historicamente determinados, até certo ponto, pela *Aufklärung* (iluminismo, em tradução livre)” (FOUCAULT, 2005, p. 345). Ele esteve preocupado, isto pode ser visualizado em sua obra (ROUSE, 2006, p.97), em demonstrar através daqueles três séculos as mudanças de paralelo nos campos discursivos através do que as ciências humanas modernas reestabeleceram como as formas de representação que continham a ordem das coisas.

A racionalidade deste período, de um tipo de interrogação filosófica que é enraizada com o iluminismo, traz o problema da relação com o presente, do modo de ser histórico, da constituição do sujeito autônomo, de um “*ethos* filosófico que seria possível caracterizar como crítica permanente de nosso ser histórico” (FOUCAULT, 2005, p. 345-346). Este período de intensa mudança, em específico, possui grande relação com a temática do trabalho, já que é nele que se iniciam os processos de revolução industrial e de formação de mão-de-obra empregada em grandes indústrias.

De maneira geral, se pode expressar o efeito da novidade do agir metodológico em Foucault, influenciado pela “nova história” francesa (LEGOFF, 2003), em uma analogia entre as artes da pintura e do cinema. Toma-se como exemplo um famoso quadro, como o “Moça do brinco de pérola” de Johannes Vermeer (1632-1675), apenas como recurso imagético explorado em livro (CHEVALIER, 2004) e filme (2004) homônimos. A aura de mistério que envolve a história do autor se sobrepõe a história do quadro. Pouco é sabido sobre a vida de Vermeer, e isto possibilitou que os discursos sobre quem foi a modelo, o tema e a técnica de pintura emergissem e fossem romanceadas. Já não se poderia distinguir os acontecimentos ao redor do quadro como verdadeiros ou falsos, como realidade ou ficção.

A posição e brilho do brinco, a técnica de iluminação, o posicionamento da face e a abertura da boca da modelo são modificações que podem ser tracejadas, mas estão sobrepostas e só fazem sentido em relação. A história não está posta de uma só vez através do quadro, mas desloca-se em filme com verdades e não-

verdades que se embaralham. A imagem não pode ser considerada a totalidade da história tanto pelos deslocamentos passados quanto pelo por vir, o seu desgaste e suas restaurações prosseguirão sem cessar.

De outra forma, o que se pretende dizer é que esse quadro em sua estória específica ou qualquer outro em uma escolha aleatória, para assim exemplificar, mesmo em seus primeiros rascunhos foi modificado, foi influenciado pela história do autor, pelo tempo, pelo espaço; discursos através dele e por ele foram modificados. Neste sentido, uma história linear não daria conta daquilo do que a pintura é, mas simularia uma essência “verdadeira”.

O quadro, assim como a história e os discursos que nela emergem, foi reposto em cor, em formas, foi desfeito em partes; foram passadas várias mãos de tinta, de cores diferentes; ele sofreu a ação do tempo, da oxidação. Ao longo dos anos, restaurações modificaram a saturação de suas cores. Saber o que era seu desenho em uma dada origem, em essência, em uma sequência cronológica seria um impossível: trata-se do limite da linearidade. O cinema, do contrário, possibilitaria a descontinuidade e as rupturas. O filme é o contar de várias histórias que já não podem ser distinguidas separadamente.

Diante da inserção do movimento, a história das coisas contada como fatos que se sucedem seria um simulacro de cronologia para a compreensão de um total. Os objetos não param de se deslocar, esta seria a impossibilidade de tocar o presente ou de se determinar essencialmente o passado. Foucault demonstra isso na história da sexualidade e das prisões (1988; 2003), é nisso que seu método genealógico está pautado: nos vários discursos que se misturam e que definem cenários em movimento na atualidade. Ele resume o que é o seu trabalho teórico como “[...] um traçado de deslocamento, isto é, não de um traçado de edifício teórico, mas do deslocamento pelo qual minhas posições teóricas não param de mudar” (2014, p. 71).

É dessa história que se poderia falar: da história dos discursos que se entrelaçam e se desmancham e que formam novas cores e formas. Não haveria possibilidade de determinar uma origem, mas uma originalidade (rarefação); não se poderia abarcar uma essência, antes haveria de se compreender com afinco uma emergência através de cortes na experiência. Neste sentido, a história poderia ser compreendida por meio de ideias e não só de temporalidades.

A idealização de uma essência e de uma sequência fixa de acontecimentos, desta maneira, é colocada em xeque com a experiência foucaltiana de pensamento.

Esta é uma mudança efetiva na leitura da história a partir das ideias de Foucault que se deve levar em consideração. A mudança de foco de análise, dos meros fatos e eventos para as bases epistemológicas que os conceberam como se apresentam, retira como objetivo do estudo da história uma suposta verdade documental encadeada em um tempo cronológico.

Além disto, há de se destacar o que Deleuze (2005) acredita ser o maior princípio histórico de Foucault: não haveria segredo a ser desvelado. O segredo só existe para ser ilusão. “Cada época anuncia perfeitamente o que há de mais cínico em sua política, como o mais cru de sua sexualidade [...]” (2005, p. 63). Isto quer dizer, que o enunciado se mantém oculto enquanto não se eleva suas condições extrativas. Quando se alcança essas condições, o enunciado se torna visível e diz “tudo”. Assim acontece com o sexo e com a política de cada formação histórica, os enunciados estão postos, mesmo que em diferentes conjuntos de frases, basta que se leia e que se encare suas condições extrativas. Desse modo:

Que tudo seja sempre dito, em cada época, talvez seja o maior princípio histórico de Foucault: atrás da cortina não há nada para se ver, mas seria ainda mais importante, a cada vez, descrever a cortina ou o pedestal, pois nada há atrás ou embaixo. Objetar que existem enunciados ocultos é, apenas, constatar que há locutores e destinatários variáveis segundo os regimes ou as condições (DELEUZE, 2005, p. 64).

Poder-se-ia afirmar que os enunciados só se tornam passíveis de leitura e de serem ditos em uma relação com as suas condições, que originam e constituem sua única inscrição. Única inscrição pois já não há um duplo registro que se forme entre visível e oculta. A inscrição, a forma de expressão do enunciado, é composta apenas pelo próprio enunciado e pelas suas condições.

Foucault elucida estas ideias, tanto do não desvelamento dos objetos quanto da necessidade de saber do enunciado e das suas condições de visibilidade na história, de maneira clara, quando trata da hipótese repressiva do sexo em “A vontade de Saber” (1988). O que é característico das sociedades modernas não está na obscuridade em que o sexo é localizado, mas em sua fala constante e ininterrupta sobre o sexo como um “segredo”.

Esta fala foi praticada através da confissão, por exemplo, ou dos interlocutores inseridos pela psicanálise para o escrutínio da atividade sexual. Ele resume:

Diz-se que nenhuma sociedade seria tão recatada, que as instâncias de poder nunca teriam tido tanto cuidado em fingir ignorar o que interditavam, como se não quisessem

ter nenhum ponto em comum com isso. É o inverso que aparece, pelo menos numa visão geral: nunca tantos centros de poder, jamais tanta atenção manifesta e prolixa; nem tantos contatos e vínculos circulares, nunca tantos focos onde estimular a intensidade dos prazeres e a obstinação dos poderes para se disseminarem mais além (FOUCAULT, 1988, p. 49).

Foucault fez com que o estudo da história tivesse por objetivo a compreensão dos campos de relações de força os quais constituem os jogos de poder (RAGO, 1995). A tentativa de reler o material histórico a partir de categorias, neste caso categorias sociais como exclusão, vulnerabilidade, proteção, inserção, dão conta de uma história outra, que não é meramente factual. Tratava-se antes de Foucault, de uma busca por compreender um passado em uma recuperação da sua necessidade interna. O historiador buscava compreender o passado recontando ordenadamente os fatos em uma sequência temporal ou dialética, talvez, por levar como objetivo a facilitação da compreensão do presente e o vislumbrar de futuros possíveis.

A leitura de história proposta por Foucault estabelece o corte. Coloca então na história o problema da descontinuidade do próprio ser. Ele nos avisa: “É que o saber não é feito para compreender, ele é feito para cortar” (FOUCAULT, 1999, p. 27). Dessa maneira, Foucault instaura a descontinuidade na história. Há aqui a compreensão da pesquisa como esta fonte de cortes, de emergência e de registros das descontinuidades, de deslocamentos do objeto que se busca estudar. O poder e os jogos de veridicção a que os sujeitos são parte e efeito tornam-se premissas. Determinar, deste modo, que o poder e a verdade fazem parte deste cenário analítico é ponto de partida.

2.3 Arquivo

Para a tarefa de buscar na história gerencial como a ideia do engajamento do colaborador passa a ser prática corporativa, compreendemos que é possível, no entrelaçado de teorias e práticas da administração (e da psicologia), observar a construção e disseminação destes discursos de pertencimento nas empresas. As teorias da organização do trabalho ou as teorias da motivação inseridas na prática empresarial, por exemplo, poderiam servir como arquivo histórico para leitura do tema.

Por conseguinte, buscamos textos, ensaios, estudos empíricos de administradores e, principalmente, relatos das práticas empresariais que possam indicar, caracterizar e enfatizar o acontecimento do modo de gerir pessoas para além de uma organização técnica do trabalho. Ressaltamos também a importância da procura de indícios da relação entre produção e consumo na história empresarial. Trata-se de averiguar historicamente sinais de como e quando a produção no trabalho se relaciona a produção de novos consumidores.

Temos por objetivo, como exposto no capítulo anterior, buscar na história gerencial a importância dos discursos de pertencimento que se fazem atualmente presentes. Ou de outra forma, investigar traços no passado que possam corroborar com a compreensão das estratégias corporativas de agora. Para tanto, serão estabelecidas as escolas do pensamento administrativo, as várias formas de “gerir pessoas” ao longo do tempo.

Almejamos encontrar nestas modas gerencias a emergência desta exigência por um trabalho de “corpo e alma”, por uma “nacionalidade” corporativa. Por este pertencimento que parece ultrapassar o vínculo contratual e atingir seu ápice na transformação da condição de trabalhador para a condição de “consumidor máximo” da marca. Um novo consumidor-trabalhador que seria ele mesmo produzido pela marca em uma entrega de seus valores pessoais à empresa.

Não se trata de reescrever a história com base nos interesses que se colocam no presente, pois o movimento que se pretende é inverso. Tentamos o afastamento deste “presentismo”, tendo em mente o deslocamento permanente da história que nos escapa. Reconhecemos que o andar do presente é intocável, mas deixa seu tracejado para trás. Ao se tocar o presente, ele já não é mais o mesmo.

Temos, dessa maneira, a justificativa também para a escolha do trabalho com documentos e arquivos: ter minimamente a concretude do que já foi o presente. Foucault norteia seus leitores: “[...] meu objeto não é a linguagem, mas o arquivo, ou seja, a existência acumulada de discursos” (FOUCAULT, 2000, p. 71). Ao tratar do que seria o arquivo na obra de Foucault, se tem a estreita relação com as ideias de enunciado e discurso. Estas ideias são amplamente discutidas na obra “Arqueologia do Saber” (2008) e prestam mais um exemplo do contínuo processo de mudança de pensamento do autor.

Por enunciado, podemos afirmar algumas “negatividades”. Ele não pode ser definido por caracteres gramaticais de uma frase; não se requer uma construção

linguística regular para formar um enunciado; não bastaria, contudo, uma realização material de elementos linguísticos, ou qualquer emergência de signos no tempo e no espaço para que um enunciado surja e passe a existir. O enunciado, dessa forma, não possui existência do mesmo modo que a língua, nem do mesmo modo que objetos apresentados à percepção.

O enunciado não é uma estrutura. É uma função de existência que, pertencente aos signos, se pode decidir se faz sentido ou não, de acordo com regra que os faz se sucederem e se sobreporem a outros discursos:

[...] uma árvore genealógica, um livro contábil, as estimativas de um balanço comercial, são enunciados: onde estão as frases? Pode-se ir mais longe: uma equação de enésimo grau ou a fórmula algébrica da lei da refração devem ser consideradas como enunciados; e se possuem uma gramaticalidade muito rigorosa (já que são compostas de símbolos cujo sentido é determinado por regras de uso e pela sucessão regida por leis de construção), não se trata dos mesmos critérios que permitem, em uma língua natural, definir uma frase aceitável ou interpretável. Finalmente, um gráfico, uma curva de crescimento, uma pirâmide de idades, um esboço de repartição, formam enunciados; quanto às frases de que podem estar acompanhados, elas são sua interpretação ou comentário; não são o equivalente deles: a prova é que, em muitos casos, apenas um número infinito de frases poderia equivaler a todos os elementos que estão explicitamente formulados nessa espécie de enunciados (FOUCAULT, 2008, p. 93).

Ele não é em si mesmo uma unidade, “é uma função que cruza um domínio de estruturas e de unidades possíveis” e que faz com que surjam, com conteúdos concretos, no tempo e no espaço (FOUCAULT, 2008, p. 98).

É, portanto, um termo cunhado para demonstrar que se trata sempre de um acontecimento, pois está relacionado aos signos, à articulação de uma palavra, tendo, adicionalmente, sua existência restante no campo de uma memória ou na concretude de uma forma de registro. O enunciado é singular, pode ser repetido, transformado, atualizado por enunciados anteriores e posteriores a sua existência.

Foucault (2008, p. 136-137) anuncia que o discurso é composto por um contíguo de sequências de signos, enquanto enunciados. Isto quer dizer que o enunciado diz respeito àquilo que pode ser dito, que é constituído por uma materialidade que lhe substancia, suporta, localiza e lhe impõe uma temporalidade, garantindo-lhe uma identidade, deste modo, assegurando sua forma específica. O enunciado possui valor, e este valor precisa ser avaliado em seu lugar, em sua capacidade de circulação e de troca, de transformação dos seus recursos raros e da administração de sua pobreza enunciativa.

A análise discursiva, desse modo, deve estar voltada às raridades dos enunciados, não da linguagem como representação, mas como acontecimento vinculado a outros. O discurso é então explicado por Foucault:

Assim concebido, o discurso deixa de ser o que é para a atitude exegetica: tesouro inesgotável de onde se podem tirar sempre novas riquezas, e a cada vez imprevisíveis; providência que sempre falou antecipadamente e que faz com que se ouça, quando se sabe escutar, oráculos retrospectivos; ele aparece como um bem - finito, limitado, desejável, útil - que tem seu aparecimento e também suas condições de apropriação e de utilização; um bem que coloca, por conseguinte, desde sua existência (e não simplesmente em suas "aplicações práticas"), a questão do poder; um bem que é, por natureza, o objeto de uma luta, e de uma luta política (FOUCAULT, 2008, p.137)

O arquivo seria o disparador do aparecimento e do funcionamento do enunciado. Isto quer dizer, que os discursos são encarados como práticas específicas no arquivo, seguindo a definição daquilo que pode ou não ser dito. Estudar os enunciados seria buscar compreender o que faria com que todas as coisas ditas se juntassem de forma distinta, seria seguir suas relações de agrupamento e “desagrupamento” específicas, seria tentar entender suas regularidades singulares. A ideia de arquivo seria, por conseguinte, este agrupamento discursivo que está ligado diretamente a acontecimentos que continuam a funcionar e se transformar ao longo da história. Trabalhar com arquivo é trabalhar com o acúmulo de discursos (enquanto enunciados) efetivados em uma especificidade espacial e temporal.

É na descrição de uma função enunciativa que Foucault (2008) localiza o enunciado em um espaço que pode conservá-lo ou eliminá-lo. Essa localização no espaço, caracterizada por Deleuze (2005, p. 19-21), distribui-se em três partes. A primeira delas estabelece um espaço colateral, associado ou adjacente, constituído por demais enunciados que fazem parte do mesmo agrupamento. Dessa maneira, um enunciado está no limite com outros enunciados. Este campo associado é formado pelas referências que emanam do enunciado. Nesta relação se pode repetir, modificar, adaptar ou contradizer estas referências. Não existiria enunciado que não atualize outros enunciados.

A segunda parte desta localização é relacionada ao espaço correlativo. Isto é, o espaço em que o enunciado está em ligação com seus sujeitos, seus objetos e seus conceitos. O enunciado estaria ligado a um conjunto de domínios. Um enunciado poderia ter várias posições, vários lugares de sujeito. Haveria um objeto discursivo, infere Foucault. Não se trataria de referência ou intencionalidade. Os enunciados

possuiriam conceitos, esquemas discursivos. Dessa maneira, “o espaço correlativo é a ordem discursiva dos lugares ou posições dos sujeitos, dos objetos e dos conceitos numa família de enunciados” (DELEUZE, 2005, p. 20-1).

Por fim, há a terceira parte desta localização. De acordo com Deleuze (2005, p. 21), Foucault teria estabelecido o que ele nomeia de espaço complementar ou de formações não discursivas (instituições, acontecimentos políticos, práticas e processos econômicos). Nesta terceira parte, os enunciados remetem às instituições, e por isso mesmo, aos objetos e aos sujeitos que são formados neste espaço, sem as quais não existiriam nem tais objetos nem sujeitos que deles falem. Para esta produção de objetos, existem práticas discursivas específicas asseguradas na realização de certos grupos de enunciados. Saber do princípio que orienta este aparecimento específico de enunciados seria a tarefa da análise discursiva.

Por conseguinte, o principal objetivo do “analista de enunciados” seria comprometer-se com os princípios da raridade, da exterioridade e do acúmulo. Tais localizações tornam-se guias para o trabalho com o arquivo, com este acúmulo discursivo de valor específico. Por ser um bem raro que se relaciona com o poder, analisar o discurso é tarefa que deve ser minuciosa e atenta, descritiva e paciente. Deve estar atenta às relações que constituem o saber, àquilo que se coloca em discurso (e por isso mesmo, em circulação e acumulação) e ao poder, em sua rede de funcionamento.

2.4 Uma perspectiva “Arqueogenealógica”

Retomamos aqui o anunciar, neste primeiro passo investigativo, que o elemento de análise desta pesquisa estaria posto na tentativa de compreender como os seres humanos se tornam sujeitos em dado campo delimitado. Utilizando-nos da quarta aula do curso “Do governo dos Vivos” no Collège de France do dia 30 de janeiro de 1980, citamos uma das perguntas que guiam, de certa forma, este estudo: “Por que o poder (e isso há milênios em nossas sociedades) pede para os indivíduos dizerem não apenas ‘eis-me aqui, eis-me aqui, que obedeco’, mas lhes pede, além disso, para dizerem ‘eis o que sou, eu que obedeco, eis o que sou, eis o que vi, eis o que fiz’?” (2014, p.76).

Deslocando a pergunta para o tema desta pesquisa, podemos questionar quando esta demanda subjetiva nas empresas se torna tópico na agenda do mundo corporativo; como e quando o funcionário passou a ser avaliado em sua subjetividade como parte da marca, não somente de sua produção material? Neste sentido, partimos do discurso da empresa que pretende não somente uma sujeição contratual, mas parece simular ou estimular uma “sujeição identitária”.

O discurso então produziria sujeitos. Buscamos entender como discursos conformam a subjetividade humana, como estes sujeitos são “criados” através de enunciados. O que seria uma questão central para a dissertação, pode ser reconhecido na temática estudada por Foucault. No texto “O sujeito e o poder” (2010b), o autor ressalta que focaliza em seu trabalho como figura central – o que seria a temática de sua pesquisa –, o sujeito. De outra forma, como os seres humanos tornam-se sujeitos, em relações de poder que são atravessadas pelos discursos e como a subjetividade é então produzida pela exterioridade e objetiva o sujeito.

Assim como nas análises do cristianismo primitivo feita pelo autor, poderíamos estabelecer que o trabalhador na empresa deve receber o discurso da verdade e tornar-se porta-voz deste discurso, embaixador da empresa, uma representação da coincidência entre o enunciador e o enunciado. Esta seria a ligação do sujeito, subjetivado pelos discursos e objetivado em ação, com a sua própria verdade fabricada. Desse modo, podemos entender que o discurso da empresa pretende funcionar, e que “é para que ele [o discurso] possa vir a integrar-se ao indivíduo e comandar sua ação, fazer parte de certo modo de seus músculos e de seus nervos” (FOUCAULT, 2004, p. 394).

Pelo poder que está na capilaridade ser exercido em rede, ele conta com tensões que lhe mantém. Nervuras que são ativadas e que conduzem práticas. Tais equipamentos disponibilizam as formas de ação necessárias à reprodução deste mesmo poder. São instituições e suas práticas que funcionam, que são preenchidas ao mesmo tempo em que são os lugares em que emergem discursos. A circulação das práticas e dos discursos desloca-se, e é nesse movimento em que a rede é tensionada e se mantém coesa. Sair desta rede de práticas discursivas parece só ser possível na loucura ou na morte.

Este caminho do pensamento foucaultiano, pode ser reconhecido em suas obras de forma descontínua, guiada pelas perguntas que surgem e são abandonadas ou revistas. Contudo, podemos concatenar em alguns temas que emergem e que

continuam como forma de agir sobre o objeto de estudo. É na aula inaugural do Collège de France (1971), que Foucault inicia um tracejar no qual expõe uma ordem discursiva, os lugares não somente os tempos do discurso, e do poder do conhecimento.

Aquilo que se conhece, que se nomeia, se acumula conhecimento sobre, que se examina e se classifica, se torna passível de governo. O nomear das coisas, sua classificação permite colocá-las em determinado lugar, na tentativa de apreendê-las. Aquilo que se conhece também se forma diante da construção do próprio conhecimento. A loucura não é algo anterior a um discurso sobre ela mesma, do contrário foi formada no processo de constituição do discurso sobre a loucura. Assim como as práticas punitivas, psicológicas e médicas.

Foucault então desloca sua análise do discurso e da produção do saber para o agenciamento entre discursos e usos, para as práticas em relação ao saber, para o poder do saber. Dessa forma, instaura um corte analítico entre o que abandona (nunca inteiramente), a arqueologia, e uma nova abordagem “metodológica” que se estabelece nas imposições de experiências e usos do saber, a genealogia. Ele é preciso ao explicar a inversão feita a partir da genealogia da questão entre saber e poder ao caracterizar a relação entre ciência e aquilo que se pretende nomear ciência.

A questão da categorização do marxismo e da psicanálise como ciências – se estes conhecimentos deveriam ser considerados ciências ou não –, feita por mais de um século seriam refeitas pelos genealogistas com uma nova questão: “[...] antes mesmo de colocar a questão da analogia formal e estrutural de um discurso marxista ou psicanalítico com o discurso científico, não se deve antes interrogar sobre a ambição de poder que a pretensão de ser uma ciência traz consigo?” (FOUCAULT, 1999, p.97). O marxismo ou a psicanálise deveriam ser feitos como ciências para quais objetivos? A que se inferioriza ao nomear um conhecimento de ciência? A quem serve estas nomenclaturas?

Vejo-os atribuindo ao discurso marxista e àqueles que o detêm efeitos de poder que o Ocidente, a partir da Idade Média, atribuiu à ciência e reservou àqueles que formulam um discurso científico. A genealogia seria portanto, com relação ao projeto de uma inscrição dos saberes na hierarquia de poderes próprios à ciência, um empreendimento para libertar da sujeição os saberes históricos, isto é, torná-los capazes de oposição e de luta contra a coerção de um discurso teórico, unitário, formal e científico. A reativação dos saberes locais – menores, diria talvez Deleuze – contra a hierarquização científica do conhecimento e seus efeitos intrínsecos de poder, eis o projeto destas genealogias desordenadas e fragmentárias (FOUCAULT, 1999, p. 97).

A genealogia toma como ponto de partida a verdade ou a ciência como demonstração entre saberes e práticas contextualizadas historicamente, rechaçando uma verdade-ritual de descobrimentos, de revelações. Sendo a arqueologia, no projeto teórico de Foucault, uma análise da discursividade local, com suas análises de enunciados e formações discursivas, a genealogia torna-se o iniciar de um projeto que em redemoinho engloba os saberes em uso. A genealogia percorre um território político em que a arqueologia não se inseriu. A genealogia, segundo Foucault, situando-a em seu projeto geral é “[...] a tática que, a partir da discursividade local assim descrita, ativa os saberes libertos da sujeição que emergem desta discursividade” (FOUCAULT, 1999, p. 98).

Poderíamos analisar estas duas formas de ação sobre o objeto como movimentos que se tocam, mas possuem objetivos singulares. Seria importante retomar uma caracterização mais precisa destes “métodos” em relação.

A genealogia pode ser compreendida como a vinculação entre conhecimento e memórias locais. Isto quer dizer, propõe-se a constituição de “um saber histórico das lutas e a utilização deste saber nas táticas atuais”. Para a tarefa genealógica, não se tratará da oposição entre unidade abstrata da teoria e a multiplicidade concreta dos fatos, nem de desclassificar o que é especulativo para retorná-lo como conhecimento rigorosamente sistematizado. Não se trata de um empirismo nem um positivismo, para o projeto genealógico, “trata-se de ativar saberes locais, descontínuos, desqualificados, não legitimados, contra a instância teórica unitária que pretenderia depurá-los, hierarquizá-los, ordená-los em nome de um conhecimento verdadeiro, em nome dos direitos de uma ciência detida por alguns” (FOUCAULT, 1999, pg 99).

As genealogias não seriam, deste modo, uma retomada positivista¹¹. Pelo contrário seriam anti-ciências. Sem por isso, evocarem um “direito lírico à ignorância ou ao não-conhecimento”; não se trata da recusa ao saber. De outra maneira, a genealogia é feita na resistência dos saberes fora dos efeitos centralizadores de poder

¹¹ Como resposta à “acusação” de “positivista” feita no *Les temps Modernes* em 1967, com o artigo intitulado “Um positivista desesperado”, uma das críticas à obra “As palavras e as coisas”, Foucault anuncia em “Arqueologia do Saber” que: “Se substituir a busca das totalidades pela análise da raridade, o tema do fundamento transcendental pela descrição das relações de exterioridade, a busca da origem pela análise dos acúmulos, é ser positivista, pois bem, eu sou um positivista feliz, concordo facilmente” (2008, p.142). Aquela crítica colocava o termo positivismo em contraponto com o historicismo dialético marxista defendido pelo periódico, e se apropriava do termo positivismo no sentido de “empirismo lógico”. Foucault estende esta resposta em seu projeto genealógico, proclamando na aula “A ordem do discurso”: “o humor genealógico será o de um positivismo feliz” (1999, p.70). Apenas seria possível caracterizar Foucault como positivista tendo em mente a herança e a tarefa crítica que ele toma para si (KELLY, 2008, p. 25).

que estão em conexão direta com as instituições e a circulação de um discurso científico. A maneira de institucionalização dos discursos científicos, seja nas universidades ou em aparelhos políticos, são efeitos de poder totalizantes que a genealogia tem por objetivo enfrentar. O problema que se impõe é transversal, não diz mais respeito a centralizações ou totalizações.

A arqueologia tinha por alvo a divisão entre as formações políticas, as discursivas (ou de enunciado) e as não-discursivas (ou de meios). A ideia da loucura na idade clássica é uma formação discursiva em relação às instituições, à prática médica, às formações não discursivas: “certamente os meios também produzem enunciados, e os enunciados também determinam os meios” (DELEUZE, 2005, p. 41). A arqueologia tinha por função demarcar a distinção entre estas formações, mas mantinha-se na descrição das formas dos enunciados, deixando apenas a indicação das formações como “não-discursivas”.

É em “Vigiar e Punir” que Foucault estabelece uma nova perspectiva. Ele considera a prisão como uma coisa que é a formação de meio e forma de conteúdo. Mas essa coisa não é uma “palavra”, não diz respeito a um significante de que seria significado; trata de conceitos díspares, como delinquência ou o delinquente, que exprimem de forma inovadora o enunciar das penas, das infrações e dos sujeitos. O direito penal é um regime classificatório de infrações, diz respeito ao enunciável. A prisão age sobre os corpos, é uma visibilidade.

A prisão é a forma do visível em contraste com a forma do enunciável do direito penal:

Certamente, a prisão enquanto forma de conteúdo tem ela própria seus enunciados, seus regulamentos. Certamente, o direito penal enquanto forma da expressão, enunciados de delinquência, tem seus conteúdos: nem que fosse apenas um novo tipo de infrações, atentado à propriedade mais que agressões às pessoas. E as duas formas não param de entrar em contato, insinuando-se uma dentro da outra: o direito penal não para de remeter à prisão, de fornecer presos, enquanto a prisão não para de reproduzir a delinquência, de fazer dela um “objeto” e de realizar os objetivos que o direito penal concebia de outra forma (defesa da sociedade, transformação do condenado, modulação da pena, individualização). Há pressuposição recíproca entre as duas formas. E no entanto não há forma comum, não há conformidade, nem mesmo correspondência (DELEUZE, 2005, p.42).

É este reconhecimento que escapa à arqueologia e passa a designar uma nova forma de arquivo para além do enunciado. A arqueologia preocupava-se com o saber e com o primado do enunciado sobre o saber, na genealogia os usos e os

agenciamentos são a preocupação primordial. E para a tarefa genealógica, o arquivo passa a ser cartográfico, dos limites e nos limites, estendida por todo o campo social.

Foucault questiona sua função de arqueólogo quando anuncia que cada formação discursiva é um “acontecimento” histórico e contingente. Esta singularidade dos enunciados em estratos históricos específicos faz cair por terra qualquer “grau zero”, “fundacionismo” ou autonomia do discurso, como aparente objetivo da “História da Loucura”, que se possa pretender com a arqueologia.

O enunciado, as formações discursivas analisam, observam, caracterizam. Mas a quem? A arqueologia pautada apenas no *a priori histórico* impossibilita colocar em relação o sujeito e as relações de poder. Este é um limite apontado por Foucault, se o sujeito é efeito de uma verdade produzida na história, como se mantém a relação entre aquele e esta? É a pergunta que alarga e ultrapassa a abordagem arqueológica.

Em estreita relação com a genealogia, nos termos de Nietzsche, no projeto genealógico de Foucault permanece da arqueologia a ideia da descontinuidade e do corte imposto ao próprio ser. A recusa às interpretações persiste: não há nada a ser desvelado; agora o discurso está colocado em relações e é disto que a genealogia deve tratar, das relações e da função que estas formações discursivas exercem nas estruturas sociais assinaladas pelo exercício de poderes e pela insurreição de saberes.

Desta maneira, desdobra-se agora a inserção do campo político: os discursos dos estratos históricos são colocados em uma rede de táticas assimétricas. A tarefa do arqueólogo dá-se na descrição e na análise das práticas discursivas. O genealogista demonstra estas formações discursivas em relação com as práticas indicadas como não-discursivas. Práticas que sujeitam os indivíduos e seus corpos; das populações aos mecanismos de poder em seus jogos de verdade.

2.5 O efeito Foucault para esta investigação, escolhas e cuidados no proceder da pesquisa

Diante das ideias explanadas nas linhas anteriores sobre a obra de Foucault, devemos incluir, como um objeto a mais nesta experiência sobre o pensamento do filósofo, algumas considerações que constituem ao mesmo tempo a escolha por esse aporte teórico e os cuidados na utilização deste.

Alguns esclarecimentos merecem ser expostos: esta pesquisa não pretende encastelar a obra foucaultiana. Esta é uma experiência de pensamento que inclui a obra de Foucault mas não a coloca como única possibilidade de leitura do tema. O tema da pesquisa, o estudo das práticas discursivas na empresa, suscita uma pluralidade de ideias e abordagens que poderiam ser trabalhadas em caleidoscópio. Não por diletantismo mas pela tentativa de levar a cabo a complexidade de qualquer afirmação que se faça desta temática.

A escolha do aporte teórico dá-se pela identificação deste agir de raposa¹² do pensador francês que suporta a complexidade do material estudado. Pelas perguntas lançadas nesta pesquisa, pelo recorte estabelecido, devemos ter em mente que a identificação do panorama teórico também se fez pela valorização da experiência encontrada na obra foucaultiana. Foucault explica: “Cada vez que tentei fazer um trabalho teórico, foi a partir de minha própria experiência, sempre em relação com processos que eu via se desenrolarem em torno de mim” (citado em ERIBON, 1996, p. 40).

É notável que a obra de Foucault é fragmentada. Ele revira objetos, os acolhe e os abandona de acordo com seus interesses temáticos. Esta é uma realidade que deve ser levada em consideração no estudo de seus textos. Qualquer interpretação unificadora, que tente perfazer uma totalidade da obra do autor, distorcerá o trabalho e o objetivo explicitado de sua obra: a de fuga de um trabalho monumental, que pretenda abranger um suposto universal. Entretanto, reconhecemos que esta fuga é, por vezes, ambígua. Por exemplo, na “Arqueologia do Saber” observam-se trechos de

¹² Faz-se referência aqui à conhecida adaptação de Isaiah Berlin, num jogo intelectual que divide escritores e pensadores em raposas e ouriços, inspirada na metáfora do poeta grego, Arquíloco de Paros que afirma: “A raposa sabe de muitas coisas, mas o ouriço sabe de uma grande coisa” (encontrada no ensaio “The Hedgehog and the Fox” de 1953). Esta adaptação é utilizada por Gary Gunting (2006) para descrever Foucault como uma “raposa” enquanto teórico.

notória contradição entre o perigo das disciplinas e o desejo de refazer uma nova disciplina¹³.

Cada uma de suas obras possui alvos específicos, bem como abordagens do objeto estudado que não deveriam ser colocadas em uma lógica de desenvolvimento de uma teoria ou de um método como um instrumento geral de progresso intelectual. É de costume que se encontre nos comentários sobre a obra de Foucault divisões esquemáticas em sua teoria entre filosofia e história, assim como seus métodos, a arqueologia, a genealogia e a problematização. Tais divisões podem ser tratadas como objetivos didáticos mas não devem determinar um modo de leitura das obras do autor.

Nesta investigação, propomos um estudo de “pulsão” genealógica. A genealogia pode ser caracterizada como uma história do presente, considera-se este método como um questionamento dos discursos e das práticas dominantes que são estabelecidas como inevitáveis. A obra que parece estabelecer de maneira mais expressiva a genealogia é “Vigiar e Punir” (1976). Neste livro, Foucault demonstra maior inserção no estudo das práticas e das instituições penais, do que nos saberes e ideias, traço que pode ser melhor demarcado, por exemplo, na obra “História da Loucura” (2002).

Este agir metodológico na genealogia estabelece uma preocupação com os antecedentes de um contexto sócio intelectual específico. No entanto, pela impossibilidade de dissociação no entendimento tanto do panorama teórico quanto do panorama metodológico foucaultiano, vislumbramos uma complementariedade entre arqueologia e genealogia, uma “arqueo-genealogia”. Por levarmos em consideração não somente a história das ideias gerenciais, o que compreende a arqueologia, mas por colocá-las em um cenário institucional de práticas, do que trata a genealogia.

A arqueologia é desenvolvida através da história dos conceitos de Canguilhem e de uma nova racionalidade trazida por Bachelard (FOUCAULT, 2008), tem por objetivo uma história do pensamento centrada nas estruturas linguísticas

¹³ Pode-se ilustrar esta ambiguidade no trecho a seguir: “No fundo, talvez eu não passe de um historiador das ideias, mas envergonhado ou, se quiserem, presunçoso. *Um historiador das ideias que quis renovar inteiramente sua disciplina* (grifo nosso); que desejou, sem dúvida, dar-lhe o rigor que tantas outras descrições, bastante próximas, adquiriram recentemente; mas que, incapaz de modificar realmente a velha forma de análise, incapaz de fazer com que transpusesse o limiar da cientificidade (quer porque tal metamorfose jamais seja possível, quer porque não tenha tido forças para operar ele mesmo essa transformação), declara, para iludir, que sempre fez e quis fazer outra coisa.” (FOUCAULT, 2008, p. 154).

definindo os campos nos quais os indivíduos operam. A genealogia pode ser compreendida como uma história do presente que rechaça as grandes narrativas da história, destituindo a ideia de um progresso inevitável ao longo do tempo. Tenta traçar o acontecimento e as regularidades das práticas e instituições através das descontinuidades e das contingências não monumentais da história. Entretanto, nenhum destes métodos foi exclusivo nas análises foucaultianas e não possuem sentidos inexoráveis em suas várias aplicações.

Os dois métodos possuem vantagens e limitações em suas utilizações que devem ser assinaladas (GUTTING, 2005). A arqueologia é suplementar ao trabalho de investigação histórica, não pode substituí-lo pois estaria propondo uma parcialidade, apenas através das descontinuidades e limites, que não condiz com a complexa realidade das coisas. Sua proposta de descentralização é mais uma forma de conhecimento do objeto. A arqueologia expõe as estruturas conceituais que estão abaixo e fora da consciência dos sujeitos. Porém, sua limitação reside na abstração dessa consciência como determinada por essas estruturas conceituais arqueológicas; não leva em conta que a consciência individual é onde se origina e se concretiza a realização intelectual.

A genealogia, por sua vez, se constitui como uma forma de questionamento daquilo que está dado sem alternativa. É o questionamento que vem de um abuso da naturalização do arredor. A microanálise deste método engendra possibilidades de entrever a sujeição identitária que é fragmentada em várias práticas. Mas este mesmo tipo de análise não atravessa questões macro analíticas que são de equivalente importância para o estudo de uma temática.

Há ainda na fase final da obra de Foucault, nos anos 80, o uso do termo “problematização”. Esta nova abordagem denota um ensaio de práticas discursivas e não discursivas que faz com que algo adentre o jogo do verdadeiro e do falso e se constitua como objeto de pensamento (CASTEL, 1994), seja na forma de uma reflexão moral, de conhecimento científico, ou de análise política.

Nesta abordagem se pode visualizar a presença tanto da arqueologia quanto da genealogia. Mas a referência aos jogos de veridicção apresentam uma nova perspectiva agregada a seus trabalhos anteriores. A perspectiva da “experiência”, não apenas do discurso e das práticas discursivas. Como se constitui o sujeito? Esta questão é desenvolvida nos últimos volumes da “História da Sexualidade”, “O uso dos prazeres” e “O cuidado de si” (1984).

Neste sentido, seria possível reconhecermos que Foucault teoriza para estimular experiências de pensamento plurais, possibilitando novos métodos, históricos e filosóficos que se entrelaçam. Talvez em todas as “metodologias” foucaultianas, o que pode ser ressaltado é a possibilidade de duvidar das totalizações, das continuidades e das naturalizações dos pensamentos, das práticas e das experiências. A preocupação que se coloca não é traçar a tradição e a regularidade, mas os recortes e os limites: “[...] não é mais o fundamento que se perpetua, e sim as transformações que valem como fundação e renovação dos fundamentos” (FOUCAULT, 2008, p. 6).

Os autores Rabinow e Dreyfus (2010) analisam que Foucault desenvolve um caminho de pensamento que está para além do estruturalismo e da hermenêutica, a analítica interpretativa (tradução livre para “interpretative analytics”). Este proceder metodológico é analítico porque inclui a crítica kantiana que busca determinar as fontes e usos legitimados dos conceitos; também é interpretativa por objetivar uma leitura pragmática da coerência das práticas em que estes conceitos são expressos. Os autores, contudo, alertam que este não é um método de utilização geral por reconhecerem que a metodologia está inserida em um contexto histórico que também a produz.

Portanto, caberia explicar que o objeto estudado, assim como a teoria e o método utilizados neste percurso, possui inserção em um determinado contexto histórico. Esta determinação o faz produtor e produção da temática. Não haveria possibilidade de dissociá-lo; não haveria um desprendimento do estudo e do objeto. Esta pesquisa é praticada dentro de um contingente histórico e é uma prática neste mesmo contingente. O objeto de estudo apresentado é produzido também durante esta pesquisa.

É importante para além da discussão teórico-metodológica, esclarecermos, por fim, que não há ingenuidade no estudo do poder nivelando os discursos como iguais numa hierarquia empresarial. Isto seria despolitizar o espaço-tempo deste estudo, retirando qualquer possibilidade de ação ou de resistência. Os discursos que nomeiam os lugares na organização também colocam os sujeitos dentro dos jogos de veridicção, constituintes da rede de poder. No entanto, constituir o poder não é possuí-lo; o poder funcionaria em vários níveis de hierarquia que circulam de forma desnivelada.

A análise que estabelecemos é através de uma perspectiva de poder em que

[...] ele é menos uma propriedade que uma estratégia, e seus efeitos não são atribuíveis a uma apropriação, 'mas a disposições, a manobras, a táticas, técnicas, funcionamentos'; 'ele se exerce mais que se possui, não é o privilégio adquirido ou conservado da classe dominante, mas o efeito de conjunto de suas posições estratégicas (DELEUZE, 2005, p. 35).

Não poderíamos afirmar, inocentemente, que o discurso de um CEO (*Chief Executive Officer*, sigla do inglês que significa Chefe Executivo, maior cargo na hierarquia empresarial) de uma corporação funciona e circula de forma semelhante ao discurso de um operário nesta rede de poder. Não confundamos uma análise das relações de poder, com uma análise das relações de dominação. De outra forma:

Não há relação de dominação sem que o exercício recíproco do poder (sempre há reciprocidade nas relações de poder) se encontre estruturado sobre um modo de desigualdade, conferindo a uma força dominação sobre outra. Rigorosamente falando, não se trata, para Foucault, de relações "entre" indivíduos, mas de correlações de forças. Mais que isso, acrescenta ele, se há relações de poder por todo o campo social é porque há liberdade por toda parte. Há dominação quando as relações de poder se estabelecem de tal sorte que se tornam perpetuamente assimétricas e a margem de liberdade fica limitada (ZARIFIAN, 2002, p.30).

A partir daqui compreendemos como explicitado por Deleuze (2005, p. 34), e explorado em linhas anteriores, que não haveria um postulado de propriedade do poder, mas que, de nenhuma forma, isto negaria a existência de classes ou de lutas de classes, pelo contrário apenas deslocaria a tradicional apropriação da história, inclusive a marxista.

Esta análise funcional do poder coloca-o em movimento, sem buscar sua homogeneidade, mas propõe analisar os pontos singulares por onde ela passa. Esta microfísica, esta possibilidade de leitura voltada às singularidades e descontinuidades da história, deslocam o que é naturalizado e demonstram que não são monumentais as análises "macrofísicas". Contudo, reconhecemos que é uma leitura possível do objeto de estudo, mas não a única. Caberia ressaltar, mais uma vez, em "negatividade": a utilização deste panorama teórico-metodológico não se propõe a uma afirmação inexorável sobre o tema estudado.

CAPÍTULO 3

A boa utilização dos dons físicos, morais e intelectuais dos homens não é menos importante para a felicidade humana que a boa utilização de nossas riquezas minerais. Buscando dominar a matéria, na expressão de nosso eminente presidente, devemos de tudo fazer para nos dominarmos a nós mesmos, para descobrir e aplicar as leis que tornarão tão perfeitos quanto possível a organização e o funcionamento das máquinas administrativas.

Henri Fayol e Haton de la Goupillière

CAPÍTULO 3: II EXERCÍCIO: ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS: A DUPLICAÇÃO DA DOMINAÇÃO

Neste capítulo o que pretendemos é estabelecer pistas para uma análise da constituição da discursividade e da lógica administrativa, em primeiro plano. Em um segundo objetivo, buscamos caracterizar os usos da Administração como campo de conhecimento e de formação de profissionais para resoluções dos problemas que a modernidade e, em específico, o mundo do trabalho a partir da modernidade fez emergir. Ao utilizarmos a palavra “lógica”, portanto, tratamos deste caminho do pensamento construído pela Administração sobre o trabalho. Analisá-lo e caracterizá-lo são as principais tarefas colocadas para este capítulo. Em menor amplitude de análise, também buscamos textos dentro da graduação de Administração voltados à Psicologia para entender a relação entre as duas disciplinas.

Estes campos de conhecimento sobre o trabalho, especificamente, em sua constituição produzem um saber de uso político e estratégico. Há um papel disciplinador neles que deve ser reconhecido. É por meio da análise desta relação entre discursos e usos que pretendemos alcançar o que foi apontado como objetivo específico desta dissertação: tentamos uma caracterização da administração, seus discursos e usos, como campo de conhecimento sobre o trabalho, e em específico, dentro das organizações.

A emergência de tal disciplina e de profissionais para sua aplicação nas empresas e fábricas é dado no contorno de padrões e normalizações que possibilitaram o governo dos sujeitos, o controle de suas existências no trabalho e para o trabalho. Estes padrões e ferramentas existem para o controle dos corpos e serviriam como tecnologias do poder, e por isso mesmo, como fundamentos para uma “sujeitificação”. As ciências humanas se desenvolvem, neste sentido, para a compreensão e a imposição produtivas das regularidades dos indivíduos no intuito de melhor governá-los. Persistir na descrição destas tecnologias constitui as bases desta pesquisa.

Como referido em capítulo anterior, nomear os objetos de estudo é localizá-los em uma relação de descrição, mas antes e principalmente, de “criação” deste mesmo objeto. O estudo dos sujeitos produz sujeitos; atualiza a noção de sujeito na “ordem” social, em estratos históricos específicos. O estudo da divisão e organização

do trabalho e dos trabalhadores (e do “mercado” de trabalho), por conseguinte, produziria novas formas de trabalhar. A Administração, na relação teoria-prática, produziria também, por isso, novas formas de trabalho e de trabalhador em seus discursos e usos.

3.1 Nota sobre o caráter disciplinador do discurso científico

No capítulo anterior expusemos de forma ampla ideais de Michel Foucault que são utilizadas como fonte de discussão teórica sobre o trabalho nesta pesquisa. Contudo, pensamos ser necessário apontar com mais ênfase o caráter disciplinador do discurso das ciências para prosseguirmos com o método e a análise do material abordado nesta pesquisa.

“Por mais que o discurso seja aparentemente bem pouca coisa, as interdições que o atingem revelam logo, rapidamente, sua ligação com o desejo e o poder” (FOUCAULT, 1999, p. 10). O discurso não é somente um meio de luta, antes é objeto desta luta. O poder de nomear, classificar, estabelecer, determinar por meio do discurso é o objeto de uma luta que se trava pelo poder, no poder. Em toda sociedade, haveria uma produção do discurso que está, ao mesmo tempo, “controlada, selecionada, organizada e redistribuída” em um determinado número de processos que tem por papel localizar seus poderes e perigos e “dominar seu acontecimento aleatório, esquivar sua pesada e temível materialidade” (FOUCAULT, 1999, p. 8).

É por volta do século XVI e XVII, na Inglaterra, especialmente com a filosofia iluminista, que emerge uma vontade de saber fundamentada na averiguação, na prova, na técnica. O sujeito que conhece não pauta seu conhecimento na leitura mas na verificação; não mais no comentar, e sim no constatar. Tal vontade de saber institucionalizou-se, distribuiu os saberes e os repartiu em um sistema educacional, escolar, pedagógico. A vontade de saber, institucionalizada e distribuída, exerce uma coerção aos demais discursos; há nisto a separação e a determinação entre o que seria um discurso verdadeiro e um discurso falso.

É notável que na sociedade ocidental houve o desenvolvimento de discursos de verdade requeridos por um incessante escrutínio do verdadeiro em detrimento do dito falso. Foucault aponta isto em análise sobre o direito e a economia:

[...] as práticas econômicas, codificadas como preceitos ou receitas, eventualmente como moral, procuraram, desde o século XVI, fundamentar-se, racionalizar-se e justificar-se a partir de uma teoria das riquezas e da produção; penso ainda na maneira, como um conjunto tão prescritivo quanto o sistema penal procurou seus suportes e sua justificação, primeiro, é certo, em uma teoria do direito, depois, a partir do século XIX, em um saber sociológico, psicológico, médico, psiquiátrico: como se a própria palavra da lei não pudesse mais ser autorizada, em nossa sociedade, senão por um discurso de verdade (FOUCAULT, 1999, p. 19).

Uma disciplina, no entanto, não é o conjunto sistematizado de discursos verdadeiros sobre determinado objeto de estudo; também não são os discursos aceitos sobre determinado fenômeno. As disciplinas são feitas tanto de verdades quanto de erros. Há, no entrelace destes conhecimentos, uma eficácia histórica; há condições a serem atingidas para que determinados pressupostos sejam tomados como partes das disciplinas. A questão passa a ser a localização das preposições dentro de um verdadeiro: “É sempre possível dizer o verdadeiro dentro de uma exterioridade selvagem; mas não nos encontramos no verdadeiro senão obedecendo as regras de uma ‘polícia’ discursiva que devemos reativar em cada um de nossos discursos” (FOUCAULT, 1999, p. 35).

A disciplina seria, portanto, uma economia dos discursos, os controlando em sua distribuição e redistribuição no jogo entre o verdadeiro e o falso. A multiplicidade de comentários e a propagação destes deve ser relacionada não somente à “infinitude” da criação dos discursos, em seu caráter positivo, mas também à coerção e à restrição em que funcionam. As disciplinas e todo o sistema educacional derivado delas é uma forma política de conservar ou transformar a apropriação dos discursos, bem como dos saberes e dos poderes que estes trazem consigo.

Seria importante localizar o que é a ciência na economia dos jogos discursivos sobre o trabalho. Propor uma análise não apenas do que seria a ciência mas de sua construção como campo de poder, de poder saber e proferir seu saber; de construção de meios para a divulgação dos saberes (instituições, técnicas, laboratórios, experimentos) e para a intervenção destes saberes na atualização da “ordem” social. Propõe-se, dessa maneira, pensar a Administração de empresas como fonte específica de poder saber e proferir o conhecimento sobre o trabalho e o trabalhador, atualizando e reproduzindo as formas de trabalhar e de ser trabalhador amparados em “ciências”.

3.2 Material abordado e método de abordagem para os exercícios

Para efetivar esta proposta, encaminhamos a discussão da construção dos campos de conhecimento e de atuação da Administração como ciência formal que constitui um lugar determinado para saber e para poder dizer sobre este saber, o trabalho. Mediante a construção deste campo de conhecimento científico como disciplina organizada em um sistema educacional tão amplo, foi necessário concentrar as análises na exploração especificamente desta caracterização de discursos, no Brasil, desta disciplina e de seus profissionais nas empresas.

Como ter acesso e contato com estes campos de produção teórica e de formação profissional foi a pergunta que guiou a construção desta sessão. Primeiramente, buscamos as instituições que produzem, reproduzem e conduzem a formação e divulgação do conhecimento especificamente em Administração no país. Decidimos por entender a função administrativa (e em um viés menor, sua relação com a psicologia) nos cursos de graduação de Administração de Empresas pelo protagonismo desta função nas organizações.

O recorte para encontrar um material de análise levou em consideração não somente os discursos científicos mas a justificativa para sua reprodução na formação do administrador. Diante do amplo número de faculdades de Administração no Brasil, a escolha das que seriam investigadas deu-se pelo reconhecimento do prestígio das escolas como as principais formadoras de administradores. Por meio destes requisitos, selecionamos a Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (EAESP-FGV) e o curso de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA-USP).

O prestígio das duas faculdades dá-se tanto em nível de graduação, haja vista a história de pioneirismo e tempo de existência dos cursos, o índice de concorrência em seus vestibulares, como também pelo reconhecimento em nível de pós-graduação no Brasil que já foi discutido e indicado em estudos anteriores (GUIMARÃES et al., 2009; CASTRO, 1981), e que também está associado ao conceito dos programas na Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES).

Por se tratar de uma pesquisa voltada aos arquivos e documentações, fomos ao encontro não somente de textos “clássicos” da Administração indicados nas graduações destas universidades mas nos usos e nas justificativas dos usos desses

textos para formação dos profissionais. Partimos destes referenciais para fundamentar a busca por guias e textos importantes na formação do Administrador e da Administração como campo científico produtor de teorias e práticas, discursos e usos. Além disto, buscamos, em menor amplitude, compreender a aplicação da Psicologia às empresas, e em que esta ciência justifica as práticas administrativas.

Para estruturar os fundamentos desta análise, partimos da seleção das disciplinas oferecidas e do exame de suas ementas nos cursos de graduação das duas escolas acima citadas. Buscamos dentre todas as disciplinas listadas em ambas as graduações aquelas que intitulavam uma introdução à Administração e a seus principais conceitos, assim como as disciplinas que anunciavam o estudo das ferramentas de gestão de pessoas, e também as que utilizavam definições da Psicologia para explicar o comportamento organizacional ou as relações no trabalho em suas ementas. Foram identificadas oito disciplinas¹⁴ nos dois cursos analisados com ampla referência bibliográfica, perfazendo um total de 147 textos indicados. Sendo, 128 textos indicados como bibliografia em cinco disciplinas na EAESP-FGV e 19 indicados em três disciplinas na FEA-USP.

Decidimos por estudar as ementas¹⁵ das oito disciplinas e analisá-las em suas referências de leituras por serem registros institucionais que, apesar de muitas vezes distantes da realidade das aulas e da rotina do aluno, são guias do que se pretende apresentar na disciplina; são contornos expostos. As ementas possuem um caráter de apresentação e roteiro, de predefinição: são margens determinadas de antemão que se alargam ou se restringem na experiência. Elas estabelecem os objetivos e conteúdos que fundamentam e que serão estudados e estimulados durante a formação. Dessa maneira, encontramos neste material uma possibilidade de contato com a formação do administrador, ou, de outra forma, com os principais discursos científicos que são produzidos e reproduzidos na graduação dos futuros administradores.

¹⁴ Cabe ressaltar que algumas disciplinas da FEA-USP como “introdução à Psicologia” são oferecidas pelo Instituto de Psicologia e não são listadas entre as disciplinas oferecidas na Faculdade de Administração pelo sistema Júpiter. Ainda sobre esta faculdade, é importante sublinhar que outras disciplinas como “Tópicos em Administração Geral” I e II possuem o caráter introdutório e poderiam ser consideradas na análise aqui proposta, mas nas informações expostas no sistema online não há indicação de bibliografia, apenas ementa. Dessa forma, não poderiam ser utilizadas nos critérios estabelecidos para a análise;

¹⁵ No sistema de informações públicas disponibilizado pela FEA-USP, não é dado o nome “ementa” às informações sobre as disciplinas. Apenas são elencados, de forma geral, “objetivos” do curso. No entanto aqui, decidiu-se tratar estes “objetivos” como as ementas das disciplinas;

Criamos dois quadros correspondentes às duas universidades citadas, com o intuito de facilitar a leitura e a análise dos dados. Os quadros possuem na primeira coluna o nome das disciplinas selecionadas e na segunda coluna as suas ementas. Nos anexos expostos ao fim desta dissertação é possível encontrar dois outros quadros (Quadro 3 e Quadro 4) que incluem as referências bibliográficas indicadas em cada disciplina, bem como os programas resumidos disponíveis.

Quadro 1 – Disciplinas selecionadas da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (EAESP-FGV) e suas respectivas ementas

Nome da Disciplina	Ementa
Introdução à Administração	“O curso apresenta as principais funções do administrador e a evolução das teorias administrativas, de modo a formar um quadro de referências que possa ser utilizado para análise das práticas e desafios presentes nas organizações. ”
Administração de Pessoal	“A disciplina tem como objetivo analisar elementos centrais da Gestão Estratégica de Pessoas, buscando identificar as formas por meio das quais ela produz resultados e adiciona valor. Serão discutidos e analisados papéis, responsabilidades e ferramentas de gestão no contexto de transformação acelerada do ambiente organizacional. ”
Teoria das Organizações	“Analisar as organizações enquanto construção social e psíquica, onde o poder utiliza mecanismos que atuam diretamente no imaginário dos indivíduos. ”
Psicologia I	“Propiciar ao aluno o reconhecimento da dimensão psicológica nas relações humanas e articulá-las ao trabalho. Fornecer subsídios para uma reflexão crítica do constante interjogo entre o individual e o grupal, permeado pela peculiaridade do contexto”.

(Continua)

(Continuação)

Psicologia II	“O curso propõe o estudo do comportamento dos indivíduos nas organizações, para que o aluno possa perceber o papel do fator humano no desempenho das tarefas, na produtividade, no binômio satisfação/insatisfação no trabalho, identificando, assim, algumas variáveis que constroem a dinâmica organizacional”.
---------------	---

Quadro 2 – Disciplinas selecionadas da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA-USP) e suas respectivas ementas

Nome da Disciplina	Ementa
Fundamentos de Administração	<ul style="list-style-type: none"> • Apresentar ao aluno o conceito de organização e sua relação com o processo administrativo • Apresentar ao aluno uma primeira noção do processo administrativo e suas funções • Descrever as principais contribuições teóricas e práticas para a formação do conhecimento administrativo”.
Gestão de Pessoas	<ul style="list-style-type: none"> • Assimilar os principais pressupostos teóricos que fundamentam a definição de políticas e práticas de Gestão de Pessoas nas Empresas • Conhecer as principais atividades e procedimentos dos vários subsistemas da Administração de Pessoas e os impactos de sua operacionalização em diferentes instâncias organizacionais • Familiarizar-se com processo de formulação de Políticas de Gestão de Pessoas, identificando seus elementos componentes para implementação e avaliação”.
Comportamento Organizacional	“Desenvolver nos alunos a sensibilidade para compreender as relações que se estabelecem no interior das organizações entre indivíduos e grupos/organização e conhecer os fatores determinantes de como as referidas relações acontecem na dinâmica organizacional.”

De início, ressaltamos que a estrutura das ementas em ambas as universidades é bastante distinta. As ementas encontradas da EAESP-FGV são colocadas em um único documento que explica todos os semestres e disciplinas da graduação disponibilizado no site da Escola. As referências indicadas nas ementas

da FGV são amplas tanto em número – algumas disciplinas tem por referência mais de trinta textos e livros para serem estudados em um semestre –, quanto na diversidade de temas abordados incluindo textos de filosofia e sociologia que poderiam ser alocadas em vários outros cursos de graduação. No entanto, é demarcado já nas disciplinas de fundamentos da administração o lugar da psicologia dentro das empresas, com indicações de textos com os fundamentos da psicologia das organizações e de experimentos clássicos como o de Hawthorne, na Western Electric Company¹⁶.

Por sua vez, as ementas da FEA-USP podem ser acessadas no espaço de interação pública do sistema Júpiter (sistema de suporte online para graduação que disponibiliza notas, requerimento e status de matrícula, disciplinas cursadas, etc.), individualmente, pelos nomes das disciplinas. Nestas ementas, o número de indicações bibliográficas é extremamente reduzido, se comparado as indicações da EAESP-FGV. As referências parecem concentrar o foco das leituras na administração e na psicologia organizacional, sem a inclusão de textos filosóficos ou sociológicos.

No sistema da FEA-USP ainda se pode encontrar o “programa reduzido” de cada disciplina com os principais assuntos a serem tratados. As referências indicadas nas três disciplinas desta faculdade são mais centradas nas técnicas da administração (ferramentas, conceitos, fundamentos administrativos). Há de se apontar que todas as ementas analisadas em ambas as faculdades aparentam não ser atualizadas com frequência; não há registro da atualização da ementa em nenhuma das universidades. Há, contudo, apenas na USP, a data de ativação da disciplina no curso.

Deve ser sinalizado também que o foco desta tentativa de análise não está posto em termos da história destas instituições de ensino, nem nas especificidades da formação do administrador no Brasil. Reconhece-se, contudo, que a história destas instituições corresponde a uma importação iniciada na década de 50 da Administração americana. Além disto, caberia ressaltar que aspectos específicos da formação e publicação na Administração no Brasil são discutidos e apontam para a ideia do trabalho do administrador voltado à “grande empresa”, conforme estudos anteriores

¹⁶ O experimento de Hawthorne, na Western Electric Company no bairro da cidade de Chicago que dá nome ao experimento, foi fundamental para o início da Escola das Relações Humanas, um enfoque comportamental da administração. Este experimento foi realizado por estudiosos da Universidade de Harvard entre 1927 e 1933 (MAXIMIANO, 2000). No quarto capítulo desta dissertação, tentaremos expor em maiores detalhes a função deste experimento dentro da história das escolas da Administração;

(BERTERO; CALDAS; WOOD JR., 1999; MOTTA, 1983; MANZINI COVRE, 1981). No entanto, é foco desta análise situar as regularidades do discurso pautado nas ciências que permeiam a formação do administrador (e da função da psicologia nesta formação).

Com esta visão geral sobre as ementas e com a determinação do foco de análise, passamos a explicar o passo-a-passo realizado na seguinte maneira: identificadas as disciplinas, elas foram separadas em duas sessões, a primeira contendo aquelas disciplinas correspondentes aos fundamentos da administração e a segunda sessão contendo aquelas relacionadas às ferramentas de gestão de pessoas e aos fundamentos da psicologia aplicada às empresas (com referências a outras disciplinas aplicadas também às organizações como sociologia e filosofia, por exemplo). Cada ementa foi analisada em seu objetivo e relacionada às suas referências.

Pela amplitude de indicações bibliográficas, com mais de 100 livros indicados para a leitura, decidimos como forma de trabalho, buscar nestas referências os seguintes conteúdos: a) textos, entre livros e artigos, que estivessem indicados em mais de uma disciplina, dentre as oito selecionadas; b) manuais de introdução à disciplina escritos preferencialmente por administradores; c) e caso houvesse, relato de prática em empresas ou estudo de caso, em cada uma das oito disciplinas analisadas. Preferimos optar por textos de pensadores da Administração no intuito de ter o contato mais próximo possível com o discurso “integralmente” administrativo. Mesmo nas disciplinas voltadas à psicologia e à gestão de pessoas, buscamos textos escritos por administradores.

Por meio destas definições, listamos em ordem alfabética a seguir as referências que foram lidas para a análise:

1. ARRUDA, Maria Cecília Coutinho de et al. Fundamentos de Ética Empresarial e Econômica, São Paulo: Editora Atlas, 2001;
2. BATEMAN, T.; SNELL, S. Administração: construindo vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 1998;
3. BRESSER PEREIRA, L. C.; MOTTA, F. C. P. Introdução à organização burocrática. 6. ed. São Paulo: Brasiliense, 1988. BROWN, M. T. Ética nos negócios. São Paulo: Makron Books, 1993;

4. CHIAVENATTO, Idalberto. Gestão de Pessoas - o novo papel de Recursos Humanos. São Paulo, Ed. Campos, 1999;
5. DUTRA, Joel Souza. Gestão de pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2002;
6. EBOLI, M. (Coord.). Universidades corporativas: educação para as empresas do século XXI. São Paulo: Schukler, 1999;
7. ETZIONI, A. Organizações modernas. 8. ed. São Paulo: Pioneira, 1989;
8. FAYOL, H. Administração industrial e geral. 9. ed. São Paulo: Atlas, 1987;
9. FERREIRA, Ademir Antonio, e outros, Gestão Empresarial, São Paulo: Pioneira, 1997;
10. FLANNERY, T. P.; HOFRICHTER, D. A.; PLATTEN, P. E. Pessoas, desempenho e salários: as mudanças na forma de remuneração nas empresas. São Paulo: Futura, 1997;
11. FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. São Paulo: Atlas, 2000;
12. FLEURY, Maria Tereza Leme e FISCHER, Rosa Maria (1992), Relações de trabalho e políticas de gestão: uma história das questões atuais, RAUSP, vol. 27, nº 4 - out/dez;
13. FISCHER, André Luiz. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: FLEURY, Maria Tereza Leme. As pessoas na organização. São Paulo: Gente, 2002. p.11-34;
14. GROVE, Andrew, Administração de Alta Performance, São Paulo: Editora Futura, 1995;
15. HOMANS, G. C. As pesquisas na Western Electric. In: BALCÃO, Y.; CORDEIRO, L. O comportamento humano na empresa: uma antologia. Rio de Janeiro: FGV, 1967. p. 5-34;
16. KATZ, D.; KAHN, R. L. Psicologia social das organizações. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1987;
17. MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru, Introdução à Administração, São Paulo: Editora Atlas, 5ª edição, 2000;
18. MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, John W. Administração de Recursos Humanos. São Paulo: Atlas, 2000.

19. MINTZBERG, H. Criando organizações eficazes. São Paulo: Atlas, 1995;
20. MOTTA, Paulo Roberto. Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente. Rio de Janeiro: Record, 1990;
21. NADLER, D. A. & HACKAMAN, Jr. & LAWLER, E. - Comportamento Organizacional. Editora Campus, Rio de Janeiro, 1983;
22. OHNO, Taiichi, Toyota Production System - Beyond large-scale production. Portland, Oregon: Productivity Press, 1988;
23. O'REILLY, C. A; PFEFFER, J. Talentos ocultos: como as melhores empresas obtêm resultados extraordinários com pessoas comuns. Rio de Janeiro: Campus, 2001;
24. SIMON, H. A. Comportamento administrativo: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas. Rio de Janeiro: FGV, 1979;
25. STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. Administração. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1995;
26. TAYLOR, F. W. Princípios da administração científica. 7. ed. São Paulo: Atlas, 1987;
27. THOMPSON, Victor Alexander. Moderna organização. Rio de Janeiro: USAID, 1967;
28. ULRICH, David. Os campeões de recursos humanos. São Paulo: Futura, 2000;
29. WOMACK, James; JONES, Daniel T.; ROOS, Daniel. A máquina que mudou o mundo. Rio de Janeiro: Campus, 1992;

Tais referências também estão colocadas nos quadros na sessão de anexos, bem como as que foram citadas literalmente estão postas nas referências bibliográficas desta dissertação, algumas em edições de anos diferentes pelo motivo da disponibilidade destas obras nas bibliotecas da USP e da FGV.

No intuito de situar as perguntas que fazemos a estas ementas e textos, devemos compreender a busca por fundamentos que anunciam os objetivos da formação destas disciplinas e, especialmente, de seu entrelace nas práticas empresariais, bem como suas principais configurações para a atuação profissional na temática do trabalho. Foi possível lançarmos algumas questões para a reflexão, para possíveis respostas e para outras novas questões que são procuradas nos textos: O que é “administrar” empresas? Por que “administrar” o trabalho amparado em

“cientificidades”? Por que aplicar ao trabalho “administrado” teorias psicológicas (ou mesmo sociológicas e filosóficas)?

De partida já se pode apontar algumas respostas. Como dito nas linhas iniciais desta sessão, as disciplinas colocam o saber entrelaçado a questão do poder. Amparar os modos de gerir pessoas no saber científico pareceu constituir na modernidade um tipo de governo dos corpos e das almas, uma “governamentalidade”. Exercer uma coerção estritamente violenta sobre os sujeitos seria desbaratar o próprio aparato produtivo da sociedade.

As técnicas e os saberes, conforme apontamos com o caráter disciplinador das ciências em sessão anterior, surgem não apenas para excluir ou eliminar, antes transformariam as margens (os marginais) em dobras. Isto quer dizer, mesmo aqueles que não estão inseridos na cadeia de produção, como os encarcerados nas prisões, devem ser sujeitados em sua produtividade. Os sujeitos seriam confessados, moldados, dobrados e expostos tendo em vista uma produção. Neste sentido, educar para administrar é a redobrar a dominação que se dá no escrutínio do trabalho, na técnica e no sujeito; é a vigilância intensa das atividades exercidas pelo trabalhador. É a formação de um trabalhador que é vigilante de si e dos outros, é a duplicação da dominação. Não basta ceder a força de trabalho, mas a utilização desta força deve seguir prescrições que redobram a dominação sobre o próprio trabalho.

3.3 Os registros encontrados; as ideias que emergem

Um aspecto importante a ser retomado de antemão é o de que todas as análises aqui estabelecidas são discursos que não correspondem a um consenso, e nem a uma realidade determinada e inexorável dos registros encontrados. Do contrário, tentar apontar para a desnaturalização destas demandas no trabalho amparadas no discurso científico que são institucionalizadas, ensinadas e reproduzidas, é um dos fundamentos desta pesquisa.

Outro ponto a ser ressaltado é o de que pela escolha de trabalho com apenas dois cursos de graduação não se pode afirmar que o que é anunciado nas ementas é de correspondência com as realidades dos cursos ou das instituições. O modo de preencher as ementas e de indicar referências não é o cerne da discussão aqui

proposta. No entanto, devemos ter em mente que estes registros institucionais podem não corresponder a atualidade dos cursos e das disciplinas nas duas faculdades citadas. Porém, consideramos que, em determinado momento da história destes cursos, o documento das ementas teve seu papel “fundador” e representou o discurso administrativo na instituição e na formação dos profissionais.

Cabe ainda que ressaltemos que algumas obras dentre as lidas tornaram-se ilustrativas para a análise e não poderiam deixar de ser citadas literalmente. Os textos clássicos – representados por Fayol, Taylor, Ford e Ohno, por exemplo – foram amplamente utilizados pois sustentam práticas ainda atuais e nos fornecem pistas de uma história que é feita de costuras, muito mais do que de rupturas de pensamentos. A Administração envolve técnicas a favor de uma maior dominação sobre o trabalho: o que valida a técnica é sua eficiência no tempo e no espaço. Dessa forma, a administração do século XX tornou-se perene nas análises que realizamos, e pôde ser consultada tanto nos textos clássicos deste período, como em manuais recentes dos últimos anos, já no século XXI.

Optamos por, na maioria de nossas análises, exemplificar a discussão por meio destes textos clássicos para demonstrar sua longevidade na história da administração e, para além disto, fornecer ilustrações desta “costura” de técnicas que se fortalecem em reciprocidade. Para que compreendamos o que nomeamos “costura”, recorremos às afirmações de Stoner e Freeman (1995). No manual de administração, intitulado “Administração”, esses pesquisadores americanos apresentam não somente as teorias da administração moderna, mas buscam por temas, especializar o pensamento administrativo elaborando prescrições sobre a estrutura organizacional, sobre liderança e controle nas organizações.

No entanto, apontam de saída que as soluções teóricas da administração ainda estariam por vir, ou melhor, poderiam jamais ser encontradas. Os administradores teriam de continuamente selecionar sozinhos a melhor solução para dada situação. Ao falarem das escolas mais recentes do pensamento administrativo, do final do século XX, eles afirmam:

Eventualmente, essas perspectivas mais recentes podem levar à integração das escolas clássica, comportamental e quantitativa; mas, por outro lado, alguma nova abordagem, que ainda não surgiu no horizonte, pode realizar esse objetivo. Também é possível que jamais ocorra essa esperada solução teórica, e que os administradores tenham de continuar a selecionar sozinhos a perspectiva ou as perspectivas

apropriadas a determinada situação [grifos nossos] (STONER; FREEMAN, 1995, pg. 37).

Identificamos, dessa maneira, que os textos clássicos são encontrados nos manuais recentes da administração não só para “contar uma história” do pensamento administrativo, mas para serem possíveis aplicações na rotina do administrador em recortes que são feitos a partir das necessidades de cada situação. As técnicas e prescrições iniciadas no início do século XX são formulações que ainda vigoram na prática administrativa atual de acordo com a conveniência de sua utilização. Não foram ultrapassadas, mas se integram em costuras para a eficiência da dominação do trabalho e do trabalhador. Consideramos que citar literalmente as obras recentes nas análises se tornaria redundante. Neste sentido, apesar de reconhecermos a importância de todas as obras lidas, privilegiamos aquelas que demonstram em maior amplitude nossas observações e análises.

Estabelecidos estes “avisos” ao leitor, passamos nas linhas a seguir a identificar nas ementas e textos da Administração – citados em sua maioria por meio de manuais de introdução à disciplina e aos fundamentos da disciplina – o que se quer dizer por administrar, em termos científicos, e o que se espera da profissão de administrador. Seria objetivo deste capítulo estabelecer esta relação teórico-prática da disciplina refazendo suas emergências como ciência detentora do saber sobre o trabalho. Trata-se de demonstrar a lógica da função administrativa, isto quer dizer, a forma de pensamento que se estabelece nesta disciplina e, por conseguinte, na administração do trabalho.

3.3.1 A tensão e a ambiguidade necessárias à função administrativa

É notável que nas ementas e nas indicações de leitura referidas nas disciplinas das duas faculdades há uma repetição sobre os fundamentos que parecem permear qualquer teoria na função administrativa. Como referido na ementa da EAESP-FGV, na disciplina “Introdução à Administração”:

O curso apresenta as *principais funções do administrador* e a evolução das teorias administrativas, de modo a formar um quadro de referências que possa ser utilizado para análise das práticas e desafios presentes nas organizações [grifos nossos].

É necessário que se apresente o que é administrar cientificamente em forma de ato; em ações estabelecidas que embasem a cientificidade. Para tanto, como é indicado por Jules Henri Fayol – engenheiro francês e teórico da administração, fundador da Teoria Clássica da Administração – em seu livro “Administração Industrial e Geral”:

Administrar é prever, organizar, comandar, coordenar e controlar. Prever é perscrutar o futuro e traçar o programa de ação. Organizar é constituir o duplo organismo, material e social, da empresa. Comandar é dirigir o pessoal. Coordenar é ligar, unir e harmonizar todos os atos e todos os reforços. Controlar é velar para que tudo corra de acordo com as regras estabelecidas e as ordens dadas” (FAYOL, 1916/1976, p. 17).

São apresentados os fundamentos de uma ação; são os verbos que fundamentam primordialmente a administração. Não haveria teoria estritamente administrativa que não venha da experimentação destes fundamentos no próprio trabalho, no próprio trabalhador (e no próprio trabalhador-administrador). É na experiência de administrar que se cria o administrador (e sua funcionalidade): “A administração, que comporta a aplicação de inúmeros conhecimentos e de muitas *qualidades pessoais*, é sobretudo a *arte de lidar com os homens*; e nessa *arte*, como em muitas outras, *é forjando que se faz o forjador*” [grifos nossos] (FAYOL, 1916/1976, p. 136).

O caminho percorrido é do fazer ao controlar, e do controlar para se fazer mais e com mais eficiência: “A prática compreende as soluções criadas no mundo das organizações reais. A teoria compreende os conhecimentos abstraídos dessa prática e sistematizados” (MAXIMIANO, 2000, p. 29). Há na Administração o recurso de se nomear “arte” o sentido da profissão de administrador. A arte como definição é múltipla e serve historicamente para determinar exclusões e inclusões em uma economia discursiva, trata-se de um conceito flutuante na história¹⁷. Serviria, desse modo, à uma mutável definição do que é administrar, ao mesmo tempo que a estabelece, em que a localiza em um lugar de importância “das artes”. Esta autodenominação é a

¹⁷ Podemos nos utilizar da breve explicação de João A. Frayze-Pereira (2005, p.38) (ao relacionar a aproximação entre arte, psicologia e psicanálise) para demarcar a flutuação do conceito de Arte: “[...] após ter buscado saber o que é arte na Teoria da Arte, percebemos que o campo semântico do termo é, ele próprio, incerto. E que teóricos apontam como um dos aspectos da própria Arte as dificuldades que apresenta ao enquadramento numa definição fixa, positiva. Isto é, os teóricos encontram dificuldades para delimitar as fronteiras da própria Arte, pois, de um lado, a Arte não teve sempre, nem em toda parte, o mesmo estatuto, o mesmo conteúdo e a mesma função [...]”;

apropriação do poder no espaço e no tempo do que seja a “Arte”, não importando se “verdadeira” ou “falsa”.

Maximiano (2000), em seu manual de introdução à disciplina intitulado “Introdução à Administração”, expõe essa ambiguidade da do pensamento administrativo em figura de uma constante mudança inserida em termos estabelecidos, em um “vai e vem” ininterrupto entre teoria e prática que designa um ciclo perpétuo, sem começo ou fim, sem vácuo ou sem porquês:

Figura 1: “Administração como corpo de conhecimento”

Fonte: Maximiano, 2000, p. 29.

O estudo de caso, o *benchmarking* e as “melhores práticas” – conforme exemplo da mudança ocorrida na indústria automobilística com o declínio da produção em massa e o desenvolvimento da produção enxuta, apresentada no livro “A Máquina que Mudou o Mundo” (WOMACK, 1992), indicado como referência em ambas as faculdades – não são à toa os métodos que imperam nas ciências administrativas por delimitarem este caminho do fazer ao controle do fazer em um ciclo sem intervalo possível. As práticas das empresas se tornam doutrinas da função administrativa.

As “muitas qualidades pessoais” que compõem esta “arte” também demonstram a necessária flexibilização (modulação) do que é requerido ao trabalhador. E isto pode ser exemplificado nas palavras de Bernardo (2009). Ao falar da entrada do termo “competência” na linguagem empresarial (nos moldes do toyotismo, mas não exclusivo dele), ela define o aprofundamento deste discurso flexível de valorização da pessoa do trabalhador que tem por objetivo a promoção da individualização das relações de trabalho e a garantia de que também a subjetividade seja utilizada para os interesses da empresa. É a construção de uma propriedade instável que é validada dentro e fora do trabalho, em um exercício no qual o trabalhador deve “aprender a ser” mais do que “aprender a fazer”.

Apesar da infinidade de práticas (modos de fazer), os eixos norteadores de qualquer atuação do administrador continuam a ser a organização, a previsão, a

direção e a coordenação do trabalho e do trabalhador. As formas em que se dão estes verbos mudam em vocabulário, eles podem se sobrepor uns aos outros, estar em maior realce em determinada onda gerencial, no entanto, as raízes se mantêm. A atualização dá-se no vocabulário e nas ferramentas, nas formas. O objetivo de exploração máxima do tempo de trabalho com o mínimo de recursos mantém-se intacto, ou melhor, mantém-se em crescente. Há, contudo, uma elasticidade que deve ser compreendida nestes fundamentos. Eles são apresentados como as bases da administração seja em Fayol (1916/1976), Taylor (1911/1990), ou Maximiano (2000).

Há de se doutrinar para o controle do trabalho, criar fundamentos que amparem a experiência de trabalhar. Ao mesmo tempo é somente da experiência da rotina de trabalho que se pode estabelecer os padrões deste controle. A administração tornada científica parece estar situada na tensão entre a rigidez do controle do trabalho e a volatilidade da experiência de trabalho. O administrador está na tensão de documentar o trabalho, mas não abusar desta documentação para o controle do trabalho.

O abuso de documentar o trabalho impediria o controle do trabalho em seus mais ínfimos aspectos. A rigidez deve ser fundamentada na fluidez da experiência. Parece ser esta impossibilidade de estabelecer bases firmes na fluidez que impulsiona as infinitas modas administrativas e gerenciais. É a documentação perene do controle para que não se perca o controle, mas para que se possa modificá-lo "ao sabor das modas". Esta tensão e ambiguidade observadas nos fundamentos da administração podem ser encontradas de forma objetiva no livro de Henri Fayol, "Administração Industrial e Geral" (1916/1976) quando o autor afirma que não poderá haver abuso da comunicação escrita na administração.

O autor afirma que sempre que possível a comunicação na administração deve ser verbal, recusando um "abuso da comunicação escrita", para a garantia de harmonia e de entendimento do que está sendo requerido ou ordenado. A relação verbal como fundamento das relações desimplicaria da função administrativa o registro e a documentação desta mesma relação na rotina. A escrita documenta e torna perene. Mas a função administrativa é variável, faz-se na difícil arte de medição em circunstâncias sempre diferentes, no governo de pessoas diferentes. O não registro escrito passa ser um princípio registrado na função administrativa: é preciso documentar que não se pode abusar da documentação das relações na administração.

É preciso disciplinar por regras tácitas, por convenções “livremente criadas”. A “espontaneidade” da fabricação de regras e de se disciplinar nelas é parte do processo produtivo nas empresas e mantém um caráter de familiaridade emergente dos costumes deste ambiente específico. É uma familiaridade contratual que impõe a disciplina:

A disciplina consiste, essencialmente, na obediência, na assiduidade, na atividade, na presença e nos *sinais exteriores de respeito demonstrados segundo as convenções estabelecidas entre a empresa e seus agentes*. Essas convenções fixam as modalidades de disciplina, quer tenham origem em *pactos livremente firmados ou aceitos sem uma discussão prévia, quer sejam escritos ou tácitos ou resultem da vontade das partes ou dos usos e costumes* [grifos nossos] (FAYOL, 1976, p. 36).

Esta criação “espontânea” de convenções parece também ser a função do grande número de conferências e reuniões nas organizações – reuniões de troca de turno, conferências de áreas específicas, encontros de lideranças –, a base de uma comunicação verbal. A comunicação verbal demarca o que deve ser feito, mas nem sempre documenta os meios para tais fins. A estratégia de uma relação pautada no verbal desfaz a impessoalidade da escrita, torna próximo aquele que deve obedecer e realizar as regras. Impõe a ele a prosódia. Regras ditas podem ser mais facilmente manejáveis, as escritas possuem uma formalidade que demora a ser desfeita neste incansável ciclo de impossibilidade e ambiguidade da função administrativa.

A clareza da regra escrita nem sempre favorece à arte de constante medição e avaliação do administrador:

Não existe nada rígido nem absoluto em matéria administrativa; tudo nela é uma questão de medida. Quase nunca se aplicará o mesmo princípio duas vezes em condições idênticas: é necessário ter em conta circunstâncias diversas e variáveis, homens igualmente variáveis e diferentes e muitos outros elementos também variáveis tais princípios serão, pois, *maleáveis e suscetíveis de adaptar-se a todas as necessidades*. A questão consiste em saber servir-se deles: essa é uma arte difícil que exige *inteligência, experiência, decisão e comedimento* [grifos nossos] (FAYOL, 1976, p. 33).

Servir-se das situações, adaptar-se às necessidades, estar atento às variáveis e variações: é a sinuosa função de estar em vigilância. É a produção de ferramentas de vigilância, de tecnologias para a disciplina no trabalho e do trabalhador. Uma vigilância que se dá na produção, no produto e naquele que produz; uma vigilância que se dá na técnica: quais as melhores maneiras (mais eficientes e menos dispendiosas em recursos) de execução da atividade; dá-se no intelectual e na moral:

quais os conhecimentos, “competências” e “habilidades” requeridas do trabalhador que favorecem a melhor execução da tarefa; dá-se no físico: atentar para a destreza e a saúde dos que exercem as funções, cuidar das ausências e presenças para tornar ainda mais rentável o processo produtivo.

Aqui se faz importante retomarmos o que já foi citado diretamente de Foucault, em capítulo anterior, no qual o autor analisa a vigilância nas fábricas. Ele afirma que neste cenário, das fábricas e empresas, se constitui um “novo tipo de vigilância”. No capitalismo da modernidade, o controle não é somente exteriorizado na figura de um mestre, fala-se agora de “um controle intenso, contínuo” que está em paralelo ao longo do processo de trabalho. Não está localizado somente na produção, em seus recursos e instrumentos. Leva em conta, agora, “as atividades dos homens, seu conhecimento técnico, a maneira de fazê-lo, sua rapidez, seu zelo, seu comportamento”. Vigiar torna-se uma função definida dentro do processo de produzir: “deve fazer *parte integrante do processo de produção*; deve *duplicá-lo* em todo o seu comprimento” [grifos nossos] (FOUCAULT, 2003, p.146).

3.3.2 A duplicação da dominação

Há, portanto, uma duplicação que se localiza no processo produtivo. Os homens são governados como recursos que se aplicam a determinada tarefa. Moldar estes homens em trabalhadores para a empresa é parte essencial da função administrativa. É a rotulagem não somente dos produtos, mas daqueles que produzem. O trabalhador é fabricado em sua função; é domesticado e disciplinado nos “usos e costumes” do mundo corporativo que ele adentra. É integrado à “família” da empresa, é sensibilizado em um novo vocabulário, em novas siglas. É treinado então a ser para produzir, reproduzir e se produzir. Isto pode ser exemplificado no que Fayol indica como um processo seletivo que considera elementos “pessoais” e não somente técnicos:

Verifica-se se o escolhido possui a dose necessária e capacidade técnica, mas, entre os candidatos de valor técnico quase equivalente, será dada a preferência ao que for considerado superior por suas qualidades de presença, autoridade, ordem, organização e outras, que são os próprios elementos da capacidade administrativa (1916/1976, p. 29).

O treinamento então duplica a vigilância sobre o trabalho. O homem não é mais vigiado somente por fatores exteriores, mas agora é colocado como responsável por seu trabalho e por sua disciplina. Há de se constituir uma consciência para o trabalho. Taylor em seu livro “Princípios da Administração Científica” (1911/1990), ao falar da “vadiagem no trabalho”, representa esta necessidade de disciplina não somente exterior, mas de uma consciência do trabalhador ao “pensar bem” em seu trabalho:

Não há dúvida de que a tendência do homem comum, em todos os atos de sua vida, é trabalhar devagar e comodamente, e *só depois de pensar e observar bem a esse respeito, ou como resultado de exemplo, consciência ou pressão exterior, ele adota um ritmo mais rápido* [grifos nossos] (p. 30).

A produção, em sua técnica, em seus recursos não é o único aspecto a ser gerido. Gerir o trabalhador, o recurso humano, passa a ser o aspecto que protagoniza a função administrativa. É necessário induzir a uma convicção de pertencimento à empresa não somente contratual, mas para além desse vínculo. É necessário que esta indução seja feita no “verdadeiro”, conforme lembra Frederik Taylor:

Portanto, para que haja alguma esperança de obter a iniciativa de seus trabalhadores, o administrador deve fornecer-lhes *incentivo especial*, além do que é dado comumente no ofício. Esse incentivo pode ser concedido de diferentes modos, como, por exemplo, promessa rápida de promoção ou melhoria; salários mais elevados, sob a forma de boa remuneração por peça produzida, ou por prêmio, ou por gratificação de qualquer espécie a trabalho perfeito e rápido; menores horas de trabalho, melhores condições de ambiente e serviço do que são dadas habitualmente etc., e, *sobretudo, este incentivo especial deve ser acompanhado por consideração pessoal e amistoso tratamento que somente pode derivar de interesse verdadeiro, posto a serviço do bem-estar dos subordinados* [grifos nossos] (1911/ 1990, p. 39).

E esta indução é parte crucial da arte de administrar: “Para que o pessoal seja estimulado a empregar no exercício de suas funções toda a boa vontade e o devotamento de que é capaz, é preciso que ele seja tratado com benevolência; e equidade resulta da combinação da benevolência com a justiça” (FAYOL, 1916/1976, p. 53). A função do administrador também é duplicada em seu objetivo. O administrador é formado em uma íntima relação com o trabalho. Ele deve se fazer benevolente, sensível às necessidades dos trabalhadores, mostrar interesse “verdadeiro” por seus “colaboradores”, ser um exemplo.

Assim como há a duplicação da vigilância que agora é feita não apenas no processo produtivo mas naquele que produz, há o duplo da própria função administrativa. O trabalho do administrador, na figura do líder ou gerente, para tanto, se duplica na relação de si consigo e na relação com os que por ele são governados. O administrador é pois o vigilante duplo: o fiscal perpetuamente fiscalizado, utilizando as palavras de Foucault. Ele tem de se fazer administrador assim como tem de moldar aqueles que por ele são administrados: é o encontro do objeto forjado e do forjador. A relação que se impõe é duplicada, disciplinar-se e disciplinar.

Estas formas de duplicação se encadeiam. Ao nos apropriarmos do vocabulário de Foucault, podemos refletir que não haveria possibilidade de recortar tais duplicações pois suas funções são interdependentes: uma duplicação só funciona em detrimento de outra, na hierarquia, de cima a baixo, mas também de baixo a cima, em diagonais e paralelas. Pois duplicar é também dobrar. Faz-se em uma formação de margens que vão de encontro em paralelo, que se curvam envolvendo e moldando. É como um repuxo no tecido, é a parte de dentro do relevo de um rótulo. É através destas duplicações que a lógica administrativa se expande por toda a fábrica-empresa; antes colocada nos mais altos cargos da hierarquia, a lógica administrativa na atualidade parece estar implementada até nas "menores" funções dentro da empresa. O administrador passa a ser qualquer um dentro dos muros da fábrica.

Retomamos aqui a experiência de trabalho da autora, explicitada no primeiro capítulo, para exemplificar os duplos da dominação: “*Ou* você vende Coca-Cola *ou* você ajuda a vender Coca-Cola”; todos em suas funções são responsáveis pelo processo fim da empresa, de uma maneira *ou* de outra, além do processo concreto de trabalho em áreas específicas. Todos os que ali estavam dentro daqueles muros, eram responsáveis por vender Coca-Cola, se não diretamente, indiretamente: na esfera da afetividade; na localização geográfica, no que se deveria consumir, vestir. No limite, como se deveria viver para vender o produto. Dessa forma, a lógica do administrador não é mais relacionada somente à hierarquia como Henri Fayol mencionou em 1916. Sem expiação e sem vácuo: a lógica administrativa correu para todos os cantos da empresa.

Por esta lógica, o modo de produzir e, por isso mesmo, de administrar esta produção determinaria o modo como vivemos. Isto é afirmado como parte da história da indústria. Tomemos como exemplo as palavras introdutórias de Womack (1992) sobre a mudança na produção (de uma produção em massa, caracteristicamente

"fordista" para o modelo da produção "enxuta" caracteristicamente japonês) da indústria automobilística durante o século XX:

Muitos de nós possuem um, alguns possuem mais de um e, ainda que não estejamos conscientes disso, tais automóveis, ônibus e caminhões desempenham importante papel em nossas vidas diárias. No entanto, a indústria automobilística é ainda mais importante para nós do que parece. Duas vezes neste século, ela alterou nossas noções mais fundamentais de como produzir bens. E a maneira como os produzimos determina, não somente como trabalhamos, mas ainda como pensamos, o que compramos e como vivemos [grifos nossos] (p.1).

A lógica administrativa, dessa forma, também atravessa os muros da fábrica e tenta estabelecer as formas de viver e não somente de ser para trabalhar. Fayol (1916/1976) traz a preocupação da disseminação desta lógica nos primórdios da institucionalização da disciplina: “É necessário, pois, esforçar-se para inculcar as noções administrativas em todas as classes sociais” (p.31). É esta coincidência que se pode apontar entre trabalhador e consumidor. Não haveria uma fronteira explícita entre produção e consumo. O modo de vida é consumado. A fábrica/empresa se multiplica em suas dominações, se pretende dupla, está em vigilância interior e exterior. E para exercê-la há de utilizar da arte da administração e das demais disciplinas que possam a ela servir.

Nesse sentido, cabe ainda ressaltar que há nesta lógica uma duplicação das demais disciplinas como suporte de um cientificismo. A lógica administrativa deve ser amparada por verdadeiros que a reforcem. Isto está posto na relação com a Psicologia como forma de dar conta do trabalhador, de sua seleção, integração e adaptação ao cargo; no entrelace com uma especialização da Medicina que deve cuidar do vigor e da saúde para o pleno exercício das atividades; na conexão com a Economia que tenta estabelecer as previsões de mercado, dos bolsões financeiros; no vínculo com o Direito, que rege contratualmente as relações estabelecidas dentro da empresa. Trata-se nesses pares, entre administração e outras disciplinas, da reativação dos discursos de verdade, da seleção dos verdadeiros em detrimento dos discursos ditos falsos.

3.3.3 O comportamento organizacional: a “inevitável” função da Psicologia

É necessário registrar, para o início deste tópico, que os textos relacionados à psicologia, principalmente nas ementas da EAESP-FGV, foram escritos por psicólogos, psicanalistas ou sociólogos. Dessa forma, o foco de análise da linguagem somente administrativa teve de ser repensado e passou a abarcar também textos da psicologia organizacional e da gestão de pessoas. Os textos de administradores utilizam de conceitos psicológicos nas ferramentas de gestão de pessoas, por exemplo conceitos de motivação ou inovação, mas não estão inseridos nas disciplinas de introdução à psicologia das organizações.

Indicada esta pequena redefinição no método, seguimos com as análises.

O comportamento humano não está inserido em um vácuo social. Ele deve ser contextualizado, entendido em seus canais institucionalizados, nos quais o poder está localizado. Cabe ao psicólogo ir em busca desta contextualização para o melhor entendimento do comportamento humano. Isto é o que dizem Katz & Kahn em seu livro “Psicologia Social das Organizações” (1975), referência indicada na disciplina “Introdução à Administração” da EAESP-FGV. As teorias demasiadamente focadas no indivíduo perderiam o contato com os aspectos sociais que o envolvem. Retoma-se a importância de situá-los nas instituições e organizações.

Impõe-se então à Psicologia a tarefa de fazer adentrar suas teorias e técnicas em determinado contexto, a empresa. Tais teorias e técnicas são amplamente descritas no compêndio citado acima: a caracterização das organizações como criações sociais, imperfeitas e variáveis, a possível diminuição e controle da variabilidade dos comportamentos humanos inseridos nela, entre outras formas de gerir o trabalhador. A tecnologia para a compreensão do comportamento humano nas organizações está posta através da psicologia.

Não há registro nas ementas de qualquer questionamento dos usos da psicologia neste determinado contexto. Parte-se do princípio que é “naturalmente” necessário estudar o comportamento nas organizações. A existência desta construção social, a empresa, não é questionada. As organizações são inevitáveis em sua forma assim como a função da psicologia dentro delas; elas estão dadas, são a localização do poder e dominam não somente os corpos, mas as mentes em suas fantasias e símbolos, como nos indica a ementa da disciplina “Teoria das

Organizações” da EAESP-FGV: “analisar as organizações enquanto construção social e psíquica, onde o poder utiliza mecanismos que atuam diretamente no imaginário dos indivíduos”.

Os porquês deste entrelace com o verdadeiro advindo da psicologia mantem-se omitidos nas justificativas de que faz-se importante compreender o comportamento do “homem ocidental moderno nas organizações pois este é o lugar em que ele passa mais tempo de sua vida acordado” (KATZ & KAHN, 1975, p. 15). Não há de forma objetiva o estabelecimento do porquê e de para quem este homem fica acordado neste lugar tanto tempo de sua vida. No entanto, é explícita a necessidade de determinar as regularidades de seu comportamento e de fabricar técnicas para controlá-las e torná-las produtivas.

Para este controle e posterior vigilância há de se estabelecer ferramentas que fabriquem uma gestão dos trabalhadores. Tais ferramentas são largamente estudadas, ensinadas na formação do administrador e reproduzidas nas empresas, e isso pode ser exemplificado na ementa da disciplina “Administração de Pessoal” da EAESP-FGV:

A disciplina tem como objetivo analisar elementos centrais da Gestão Estratégica de Pessoas, buscando *identificar as formas por meio das quais ela produz resultados e adiciona valor*. Serão discutidos e analisados papéis, responsabilidades e ferramentas de gestão no contexto de transformação acelerada do ambiente organizacional [grifos nossos].

Torna-se claro que os usos e discursos da psicologia servem a função administrativa neste policiamento do verdadeiro. E, antes desta função policial, servem para o entendimento de uma física do poder infinitesimal exercido nos corpos e nas almas. A serventia da psicologia dá-se no escrutínio do trabalhador. Na tentativa de dissimular o desejo do “colaborador” por meio das teorias de motivação; de fazê-lo aprender a comunicar seus mais íntimos sentimentos em relação ao trabalho de tal maneira que a empresa consiga cooptar a produtividade desses sentimentos; de estimular a comunicação de todos os seus pensamentos “inovadores” para que também isso seja transformado em mercadoria.

3.4 Comentários complementares

Tomamos aqui a “ciência” como demonstração entre saberes e práticas contextualizadas historicamente, rechaçando uma verdade-ritual de descobrimentos, de revelações. No projeto teórico de Foucault, no qual esta pesquisa está apoiada, propõe-se uma análise desta discursividade administrativa, com um exame de enunciados que englobam esses saberes em uso. A tática (ou lógica) da função administrativa faz demonstrar e criar conceitos para o trabalho e para o trabalhador amparados em uma rede de saberes que se equilibram nas regularidades técnicas, dos corpos e de suas funções.

Ressaltamos que o discurso então produz sujeitos. Buscamos entender, assim exposto em linhas anteriores, como discursos conformam a subjetividade humana, como estes sujeitos são “criados” através de enunciados. Retomamos que o que é uma questão central para a dissertação, pode ser reconhecido nas ideias de Michel Foucault. Ele sublinha que em seu trabalho, em sua temática de sua pesquisa, a figura central é o sujeito. De outra maneira, como os seres humanos tornam-se sujeitos, em relações de poder que são atravessadas pelos discursos; de que forma a subjetividade é então produzida pela exterioridade e objetiva o sujeito.

A discursividade da Administração de Empresas tenta estabelecer que o trabalhador deve receber o discurso da verdade e tornar-se porta-voz deste discurso, o “embaixador da empresa”. A lógica da função administrativa e de seus fundamentos é uma representação da coincidência entre o enunciador e o enunciado; da ligação do sujeito, subjetivado pelos discursos e objetivado em ação, com a sua própria verdade fabricada. As disciplinas que se entrelaçam aos discursos e usos equipam e reforçam, disponibilizam as formas de ação necessárias a reprodução do poder.

Diante do contato com a discursividade administrativa pudemos formular algumas reflexões. A Administração de Empresas é a ciência da demonstração, pautada na coerção da realidade por uma dita eficiência; o seu principal método é o estudo de caso, e a atuação profissional dá-se por meio de ferramentas. É o que se faz produtivo da realidade ou o que se produz nela que se torna científico. Parece não haver discussão suficiente para uma mudança de fundamentos destes saberes em uso, só da atualização dos mesmos fundamentos em novos instrumentos; apenas as tecnologias se atualizam em novos vocabulários.

Não há discussão, nos registros aqui investigados, de um questionamento sobre o discurso de eficiência, de melhores práticas e da localização das organizações como construções historicamente produzidas, apenas como produtoras de determinações históricas. Não parece haver a possibilidade de desnaturalizar a empresa. A lógica administrativa propõe formatos, formas somente que se intercalam, mas que pretendem o mesmo, a mais econômica e lucrativa forma de trabalhar e de ser trabalhador: parece ser o cinismo da exploração na forma escolástica ou pedagógica. A administração parece estar pautada em uma duplicação da dominação como a profissão que é moldada ao moldar o trabalho. A disciplina administrativa parece ser o discurso científico que se cria nos usos, e que se faz no poder de exploração, ao trazer o carimbo de ciência-arte.

CAPÍTULO 4

Informam-nos que as empresas têm uma alma, o que é efetivamente a notícia mais terrificante do mundo.

Gilles Deleuze

CAPÍTULO 4: III EXERCÍCIO: O ENGAJAMENTO E AS ESCOLAS DO PENSAMENTO ADMINISTRATIVO

Percorremos até aqui a possibilidade de análise, iniciada no capítulo anterior, em que as referências de leitura indicadas nos cursos de Administração formaram um panorama passível de exame. Tentamos criticar a construção de uma lógica que se apoia cientificamente e institucionalmente para o controle do trabalho e do trabalhador. Reconhecemos que a lógica dos fundamentos da Administração de Empresas está posta na tentativa de uma relação duplicada de vigilância e de domesticação da identidade do trabalhador. Para além de um controle técnico da materialidade do trabalho, a sujeição identitária (o “produzir-se”) também faria parte da produção.

Iniciamos, dessa forma, uma segunda possibilidade de exame desta sujeição identitária requerida no trabalho através das referências estudadas na administração. Continuamos por meio do método estabelecido no capítulo anterior em busca de compreender a produção de si para o trabalho, esta forma de ser, ao mesmo tempo, “forjado e forjador” de uma subjetividade empregável. Este é o cerne da análise que propomos nesse capítulo. De que formas ao longo das ondas gerenciais, da linearidade histórica imposta na administração, é pedido ao trabalhador seu engajamento, não apenas suas habilidades e competências técnicas? Buscamos estudar a história das formas de administrar o trabalho e o trabalhador através do tema do engajamento.

Para possíveis respostas a esta busca, alguns passos serão encadeados nesta análise. Primeiramente, postularemos algumas reflexões teóricas, em complemento ao que já expomos no segundo capítulo, sobre a “sociedade disciplinar” e a “sociedade de controle” estimuladas por Deleuze (1992) através do pensamento de Foucault. Estas reflexões buscam apontar a transição que passam as sociedades ocidentais após a Segunda Guerra Mundial. A crise das instituições da disciplina, o que inclui a fábrica, revigora novas formas de controle sobre o trabalho. Demonstrar este estágio transitório, da disciplina ao controle, é perfazer também o quadro histórico desta sujeição no trabalho.

Contudo, antes de retomarmos as reflexões teóricas, tentaremos nas linhas a seguir estabelecer o que entendemos por “engajamento”, tanto na relação com a experiência de trabalho da autora quanto com o suporte teórico das indicações de

leitura expostas no terceiro capítulo; posteriormente, pretendemos estabelecer as ondas gerenciais em uma cronologia, apenas com fins de organização do texto, de acordo também com as referências bibliográficas já investigadas anteriormente; e, por fim, analisar tais escolas de administração a partir do engajamento requerido do trabalhador.

4.1 Sobre engajamento

Ao buscarmos as definições do verbo engajar, deparamo-nos com o seu significado compreendido por meio de sinônimos: engajar-se é colaborar, participar, empenhar-se para o alcance de determinado fim; é comprometer-se. Diante disto, as referências de leituras da Administração poderiam nos levar a determinadas compreensões teóricas do que seria este verbo no e para o trabalho. Por exemplo, poderíamos utilizar o que Etzioni (1974, p. 37) define como sendo a participação de um indivíduo em um direcionamento e uma intensidade em escala positiva.

Ou de outra forma, uma “[...]orientação avaliativo-perceptiva de um indivíduo em relação a um objeto, caracterizado em termos de intensidade e direcionamento positivos”. Ainda poderíamos citar a conceituação de Mishler (citado em ETZIONI, 1974) que explica que o engajamento do indivíduo com uma organização dá-se até o ponto em que as tensões centrais são integradas por meio de atos relevantes de uma perspectiva organizacional.

Por um viés sociológico, poderíamos nos apropriar do que Philippe Zarifian define como “engajamento subjetivo” no trabalho, nas sociedades em transição da disciplina para o controle. Seria uma modulação pessoal que faz recair sobre o indivíduo um particular controle de suas atividades, ao mesmo tempo que faz recair este mesmo controle para a organização por meio do contrato de trabalho. Modular as transmissões de comunicação nos espaços não mais confinados dos postos de trabalho, mas da abertura do tempo e do espaço no trabalho. Ao mesmo tempo em que compromete o sujeito, emancipa-o.

Para ele as relações de emancipação são a outra face deste engajamento, e estão para além da resistência, elas podem ser pensadas como relações em que o indivíduo-sujeito se compromete subjetivamente, “pelo exercício de sua potência, com

devires nos quais modula e contra-efetua os eventos que depara”. De outra forma, ele explica que:

Sociologicamente falando, [o engajamento subjetivo] é uma espécie de Jano, um ‘ser’ com duas faces: a da captação da atividade subjetiva do assalariado, sob uma forma renovada de relação de dominação, e a do sentido pessoal e coletivo dado à ação social, sob uma forma renovada de relação de emancipação. É impossível, factualmente, isolar uma face da outra (2002, p.30).

No entanto, nesta pesquisa temos o intuito de exemplificar o engajamento na medida em que ele é requerido dos trabalhadores; temos como objetivo indicar as formas em que isto acontece. Não faria sentido estabelecer uma conceituação estanque, pois o que se pretende são as emergências e originalidades de um trabalho não só de corpo como de “alma” requerido nas empresas. Os conceitos a que tivemos acesso podem ser arrematados pelas utilizações concretas que existem do termo pelas organizações e teorias da administração.

É, dessa maneira, que propomos a utilização do termo engajamento em seu sentido mais elementar, aquele em que o sujeito *compromete-se* na realização ou efetivação de determinado objetivo. E comprometer-se é participar da esperança em uma *promessa* mútua. Retomamos o guia que circulava no ambiente corporativo de que a autora desta pesquisa fez parte: “Ou você vende Coca-Cola *ou ajuda a vender* Coca-Cola”. É o solidário empenho na venda do produto, o verbo ajudar entona o sentido de benevolência; direta ou indiretamente, o trabalhador deveria estar comprometido, empenhado e ativo na tarefa de vender *ou ajudar a vender* seu produto ou serviço. Isto parece situar o trabalho na linha tênue entre uma obrigação contratual (e mesmo metabólica) e uma satisfação pessoal e social (seja na realização de um trabalho eficaz, seja no conforto de pertencimento a um outro mundo, o “empresarial”).

O engajamento estaria para além do contrato de trabalho, da atividade restrita ao posto que se ocupa na fábrica/empresa, mas não está desvinculado deste mesmo contrato. Ao mencionarmos engajamento, nesse sentido, nos referiremos ao *compromisso* que faz o indivíduo *empenhar-se* para a realização de determinada tarefa com eficiência e eficácia, sem que este empenho possa ser questionado. É a inevitabilidade de “fazer parte” da fábrica/empresa. Não nos caberia monopolizar uma definição mas apontar uma possibilidade diante da vivência corporativa. De maior importância e interesse, no entanto, seria demonstrar os usos que perpassam,

sustentam, colocam em tensão, aprofundam e fraturam o engajamento no trabalho. Por hora, buscaremos os efeitos mais que o verdadeiro ou falso do engajamento.

Dito isto, ainda seria necessário sublinharmos que este engajamento está para além da condição metabólica impregnada ao trabalho na modernidade. De outra forma, o trabalho – principalmente o trabalho formal –, no capitalismo dos últimos dois séculos, localiza o sujeito em uma determinada condição de vida ou de sobrevivência orgânica. A força de trabalho (de produção) torna-se também força de vida. O trabalhar estaria atrelado ao comer, ao morar e ao consumir. Representa, dessa forma, uma economia da vida biológica, não apenas subjetiva. O *homo economicus* deve produzir para viver, esta seria uma premissa. Porém, o que nos interessará nas análises é compreender como ele deve produzir a si mesmo para o trabalho.

4.2 Um momento de transição: da sociedade disciplinar para a sociedade de controle

Em um breve texto sob o nome de “Post-Scriptum sobre as Sociedades de Controle” (1992), Deleuze busca estabelecer uma continuidade de análise pautada na sociedade disciplinar estudada por Michel Foucault. Ele nos explica que Foucault promove um exame nos espaços de confinamento que servem como espaços de produtividade nas sociedades europeias dos séculos XVIII e XIX. O auge destas sociedades, nomeadas por Foucault de “disciplinares”, acontece no século XX. Estas sociedades manejam o espaço e o tempo da produção para além do confinamento; elas compõem no espaço-tempo “uma força produtiva cujo efeito deve ser superior à soma das forças elementares” (DELEUZE, 1992, p. 219).

Para Deleuze, Foucault analisa o projeto dos meios de confinamento que se encadeiam: a família, a escola, a fábrica, eventualmente, a prisão; é da prisão que provém o modelo disciplinar. As sociedades de soberania, que antecedem as sociedades disciplinares, tinham por objetivo monopolizar, mas do que estruturar uma produtividade, o que se pretendia era “decidir sobre a morte mais do que gerir a vida”. Através de Napoleão, o modelo da sociedade de soberania se converte no modelo disciplinar. As sociedades disciplinares dos séculos XVIII ao XX passam a ter objetivos completamente diferentes. O projeto ideal dos meios de confinamento deveria

concentrar, distribuir no espaço, ordenar no tempo, enfim, compor uma economia produtiva do espaço-tempo.

Contudo, as sociedades disciplinares também conheceriam seus limites nas “novas forças” que lentamente já emergiam e que se precipitaram depois da Segunda Guerra mundial. Na metade do século XX, a sociedade da disciplina era “o que deixávamos de ser”. Há uma crise generalizada em todos os meios de confinamento, nas quais reformas são necessárias mas não dariam conta de sustentar as instituições da disciplina. Segundo Deleuze, tais instituições agonizam: “Trata-se apenas de gerir sua agonia e ocupar as pessoas, até a instalação das novas forças que se anunciam” (DELEUZE, 1992, p. 219). A sociedade de controle surge em precipitação à sociedade disciplinar.

Enquanto as disciplinas dão-se em espaços de confinamento, o controle se dá nos espaços abertos, sem um tempo determinável. De acordo com Deleuze, os controles não estão mais nos moldes, mas nas “modulações”. Elas se autodeformam, são flexíveis e rápidas, mudam continuamente no espaço e no tempo. O controle, em suas modulações, pode ser compreendido no trabalho assim como exemplifica Philippe Zarifian:

Por exemplo: enquanto a fábrica conhecia um salário básico e benefícios claramente codificados, a empresa moderna se esforça para impor uma modulação contínua de cada salário, que, em estado de perpétua instabilidade, passa por desafios, concursos, bônus por mérito etc. Ou ainda: enquanto na fábrica o trabalhador não cessava de recomençar um mesmo trabalho (com variações em torno do “trabalho real”), na empresa moderna nunca se arremata coisa alguma: tudo muda, modula-se e remodela permanentemente, tanto o conteúdo do trabalho como as metas ou as aquisições cognitivas do indivíduo. O homem das disciplinas era um produtor descontínuo de energia. Já o homem do controle, ondulatório, sinuoso, é um corpo que orbita sem cessar a trajetória do feixe que o arrebatava — o “surf” substituiu a célula. A solidez e a maleabilidade do feixe é que atam esse novo assalariado à empresa (e não mais à fábrica) que o emprega (2002, p.24).

É necessário que ressaltamos que o controle não substitui de forma absoluta as disciplinas. Antes, elas se sobrepõem, se fraturam, estão em constante tensão. A sociedade de controle, para Deleuze, é via de futuro, contudo, instrumentos de disciplina tayloristas convivem e se vinculam às modulações da empresa em rede no agora. O confinamento do posto de trabalho persiste e seu controle é refinado com uma nova gama de tecnologia informática: do trabalhador é requerido o repasse de informações por sistemas; o tempo de trabalho ainda é contado mas agora em

resultados, em metas estabelecidas, em atividades que chegam em qualquer espaço, até ao “home office”.

Com a crise dos espaços determinados de confinamento (os novos arranjos familiares; o deslocamento do hospital para o “home care”, seriam mais exemplos da agonizante falência das disciplinas), os espaços são agora abertos, bem como os problemas que outrora estavam confinados, deixam de ser delimitados e, por isso, seu controle deve expandir-se como um gás. Deleuze explica que na fábrica os indivíduos constituíam um só corpo, dessa forma, o patronato poderia vigiar cada elemento na massa, os sindicatos poderiam mobilizar uma resistência em massa.

No entanto, a empresa moderna introduz de forma perene “uma rivalidade inexprimível como a emulação, excelente motivação que contrapõe os indivíduos entre si e atravessa cada um, dividindo-o em si mesmo”. Segundo Deleuze, o escritor Franz Kafka, instalava em seus escritos esta mistura de dois tipos de sociedade. O escritor tcheco delineou em “O Processo” as formas jurídicas mais atemorizantes, demonstrando a aparente falência das sociedades disciplinares, entre dois confinamentos, e a “moratória ilimitada das sociedades de controle” em uma persistente variabilidade. Para Deleuze, Kafka demonstra em sua literatura que se o direito hesita entre ambas formas é um sinal de que já se passa da disciplina para o controle.

No intuito de compreender esta tensão entre as duas formas de sociedades, há de se caracterizar os elementos de ambas. A sociedade disciplinar possuiria dois pólos distintos, um seria a assinatura que indica o indivíduo, o outro o número de matrícula que indica sua posição numa massa. Não haveria incompatibilidade entre esta assinatura e este número pois o poder seria ao mesmo tempo massificante e individuante: “isto é, constitui num corpo único aqueles sobre os quais se exerce, e molda a individualidade de cada membro do corpo” (DELEUZE, 1992, p. 222). Isto é explicado por Foucault na origem do que nomeia poder pastoral do sacerdote, onde o controle se faz duplamente, “do rebanho e de cada um dos animais”¹⁸.

¹⁸ No estado moderno, a produção de verdade está intrinsecamente ligada ao que Michel Foucault (2010) nomeia poder pastoral. Este poder, segundo ele, designa tecnologias específicas que foram ampliadas e transformadas fora da instituição eclesiástica a partir do século XVIII. Há uma expansão de um sentido do poder pastoral, antes estritamente religioso e moral, para uma concepção política e social. O poder pastoral, restrito às instituições eclesiásticas, conduzia a salvação em um “outro mundo”, podia ser sacrificado em detrimento da vida de seu rebanho, e cuidava de cada indivíduo particularmente. Este poder é transmutado. Passa a salvar a existência “neste mundo” e não em posterior, transforma-se no meio de assegurar uma salvação terrena, um bem-estar imediato. O poder pastoral transformou seus objetivos e agentes para a codificação do homem tanto de forma global como

De forma contrária, nas sociedades de controle, o fundamental não está na assinatura ou no número. O essencial destas sociedades está pautado em uma cifra. A cifra é uma espécie de senha, um controle numérico que marca o acesso ou a rejeição à informação. Nas sociedades disciplinares os moldes, as regulações são feitas através de palavras de ordem, tanto na integração quanto na resistência às disciplinas. Nas sociedades de controle o pareamento entre indivíduo e massa não está mais em foco:

Os indivíduos tornaram-se "dividuais", divisíveis, e as massas tornaram-se amostras, dados, mercados ou "bancos". É o dinheiro que talvez melhor exprima a distinção entre as duas sociedades, visto que a disciplina sempre se referiu a moedas cunhadas em ouro – que servia de medida padrão –, ao passo que o controle remete a trocas flutuantes, modulações que fazem intervir como cifra uma percentagem de diferentes amostras de moeda. A velha toupeira monetária é o animal dos meios de confinamento, mas a serpente o é das sociedades de controle (DELEUZE, 1992, p.223).

Deleuze faz uma analogia entre certos tipos de máquinas que correspondem a cada sociedade, não de maneira determinante mas como uma expressão das formas sociais que possibilitaram o aparecimento de tais maquinários e de sua utilização. Nas sociedades de soberania as máquinas eram simples: alavancas, relógios, roldanas; nas sociedades disciplinares as máquinas ganham a energia (a máquina a vapor exemplifica esta chegada ao equipamento “energético”), com o perigo constante do desgaste (perigo passivo) e da sabotagem (perigo ativo); nas sociedades de controle, as máquinas são as de informática e computadores, com o perigo constante da interferência, uma queda ou falha de sistema por exemplo (perigo passivo), e da pirataria e dos vírus (perigo ativo).

Esta não seria apenas uma evolução tecnológica, mas uma mutação profunda do capitalismo. O capitalismo do século XIX tem por meio de confinamento a fábrica pois é lá que concentra, produz e forma propriedade: “o capitalista sendo o proprietário dos meios de produção, mas também eventualmente proprietário de outros espaços concebidos por analogia (a casa familiar do operário, a escola)” (1992, p.224). Na

individual. Foucault explicita que “o poder do tipo pastoral, que, durante séculos – por mais de um milênio –, foi associado a uma instituição religiosa definida, ampliou-se subitamente por todo o corpo social; encontrou apoio em uma multiplicidade de instituições. E, em vez de um poder pastoral e de um poder político, mais ou menos ligados um ao outro, mais ou menos rivais, havia uma “tática” individualizante que caracterizava uma série de poderes: da família, da medicina, da psiquiatria, da educação e dos empregadores” (FOUCAULT, 2010, p. 282);

atualidade, o capitalismo não está guiado para a produção, ela se encontra “invisível” nas periferias do globo. Este seria um capitalismo de “sobre-produção”:

Não compra mais matéria-prima e já não vende produtos acabados: compra produtos acabados, ou monta peças destacadas. O que ele quer vender são serviços, e o que quer comprar são ações. Já não é um capitalismo dirigido para a produção, mas para o produto, isto é, para a venda ou para o mercado. Por isso ele é essencialmente dispersivo, e a fábrica cedeu lugar à empresa. A família, a escola, o exército, a fábrica não são mais espaços analógicos distintos que convergem para um proprietário, Estado ou potência privada, mas são agora figuras cifradas, deformáveis e transformáveis, de uma mesma empresa que só tem gerentes (DELEUZE, 1992, p.224).

Poderíamos entender que a produção das sociedades disciplinares, e por isso o trabalho, perde seu sentido na quantidade produzida, na “energia” da produção. Não há sentido possível, por exemplo, na produção de mais de nove bilhões de litros por ano de uma bebida doce e gaseificada em cada fábrica de cada engarrafadora de uma única marca de refrigerante. Há mais litros de bebidas produzidos por ano que pessoas no globo terrestre para consumi-los. A marca da bebida precisa, então, se metamorfosear em algo a mais. A bebida passar a ser mais que o líquido produzido, passar a ser o rótulo com o nome de si e dos amigos, da campanha dos últimos dois anos da Coca-Cola, por exemplo. Neste sentido, o refrigerante transforma-se na representação do otimismo, da felicidade e da magia.

Produzir era o verbo da fábrica, vender é o verbo da empresa: “o serviço de vendas tornou-se o centro ou a ‘alma’ da empresa. Informam-nos que as empresas têm uma alma, o que é efetivamente a notícia mais terrificante do mundo” (DELEUZE, 1992, p. 224). Aqui podemos encontrar o fenômeno místico e o religioso do capitalismo de que fala Walter Benjamin¹⁹; em um poder que deve ser exercido por espalhar a “boa nova”, pelo marketing que não dissocia trabalhador ou consumidor na tentativa

¹⁹ Walter Benjamin (2010, p. 30-32) afirma que o capitalismo se apresenta como religião. Complementarmente a Weber, ele afirma que o capitalismo não se estrutura apenas como religião, mas é um “fenômeno essencialmente religioso”. Como característica este fenômeno religioso tem três traços reconhecíveis: o primeiro deles é que o capitalismo é uma religião de culto, mas sem dogmática específica, não possui em si uma teologia; à concretude do culto se junta outra característica: a permanente duração deste culto, a incessante e mais extrema veneração todo o tempo. Giorgio Agamben (2013) resume este segundo traço: “Não é possível, aqui, distinguir entre dias de festa e dias de trabalho, mas há um único e ininterrupto dia de festa-trabalho, no qual o trabalho coincide com a celebração do culto”. Por ser um culto incessante, temos a terceira característica: não há momento de redenção ou expiação da culpa. Há, todavia, a maximização da culpa. O destino então é a própria culpa. Benjamin radicaliza os termos e aponta a aniquilação do sujeito dentro do culto capitalismo. Neste culto incessante, segundo o autor, seu Deus tem de ser dissimulado e só pode ser invocado no ponto máximo da culpabilização. O culto prossegue entorno de uma divindade “não amadurecida”, aquela que não pode ser questionada ou pensada por que detêm o mistério do amadurecimento;

de conversão e que é instrumento de dominação social. O controle em seus meios se faz no curto prazo, na rotação rápida, ele é contínuo e ilimitado; a disciplina se faz na longa duração, é infinita e descontínua. O homem transita do confinamento da sociedade da disciplina ao endividamento da sociedade de controle.

Esta seria a implementação progressiva de um novo regime de dominação, diz Deleuze, que pode ser exemplificada nas novas formas de punir, no regime das prisões, na busca por penas “substitutivas”; no regime das escolas com a introdução da lógica da empresa em todos os níveis de escolaridade, com as formas de controle contínuo, avaliação contínua, e formação permanente; no regime dos hospitais, por meio da nova medicina “sem médico nem doente”, que previne e antecipa doenças; no regime da empresa que abandona aos poucos sua “forma-fábrica”. Estes seriam exemplos do que se entende por “crise das instituições”, seria o aprofundamento (no radical da palavra crise) deste novo regime de dominação.

Algumas questões são lançadas por fim no texto de Deleuze, para que pensemos nas formas de resistência a este regime. Uma das questões lançadas e consideradas mais importantes, segundo ele, diria respeito à “inaptidão dos sindicatos”. Estas instituições estão ligadas, em toda sua história, à luta contra as disciplinas, centrados nos meios de confinamento. Os sindicatos conseguirão amoldar-se ou estarão extintos nas novas formas de resistência engendradas contra a sociedade de controle? Será possível estimular formas de combater as “alegrias do marketing”? “Os anéis de uma serpente são ainda mais complicados que os buracos de uma toupeira” (DELEUZE, 1992, p. 229), conclui o filósofo, e persiste na afirmação que, ao invés da descrição dos instrumentos disciplinares de antes, o que se deveria fazer é constituir novas armas de descrição daquilo que está sendo implementado no agora.

A partir de tais reflexões teóricas sobre a disciplina e o controle lançadas por Deleuze, tentaremos explicitar estes aspectos nas análises empreendidas sobre o engajamento no trabalho por meio do pensamento administrativo.

4.3 As ondas gerenciais e o trabalhador engajado

4.3.1 Definições metodológicas para a análise das ondas gerenciais

Para efetuarmos esta demonstração, pretendemos analisar o engajamento requerido dos trabalhadores nas principais ondas gerenciais da administração, conforme explanado em linhas anteriores. Para tanto, retomamos o método empreendido no terceiro capítulo no qual analisamos as ementas de duas faculdades de Administração. Por meio do que foi estabelecido nessas ementas e em suas referências de leitura, decidimos construir uma linha de raciocínio para a apresentação das principais “escolas” do pensamento administrativo que intercala 1) o que é apresentado no programa das disciplinas; 2) as divisões encontradas nos compêndios de introdução à Administração; 3) e referências das leituras teóricas principalmente de Deleuze e Foucault, mas também de referências da psicologia e da sociologia do trabalho (BERNARDO, 2009; HELOANI, 2003; PINTO, 2013).

Pudemos estabelecer alguns caminhos como exercício para estabelecer esta linha de raciocínio para apresentar as principais escolas do pensamento administrativo. O primeiro deles foi conforme apresentado na ementa da FEA-USP, no programa resumido da disciplina “Fundamentos da Administração” (que pode ser visualizado por completo no Quadro 4, na sessão “Anexos” deste trabalho), a história da Administração é apresentada em uma sequência de pensadores representantes das ondas gerenciais e dos modelos por enfoque: “História do pensamento administrativo: Taylor e a administração científica; Ford e a linha de montagem; Fayol e o processo administrativo; Max Weber e a burocracia; Relações humanas; Enfoque sistêmico; Escola da qualidade; Modelo japonês; Administração participativa; Novos modelos de Administração”.

Como segundo caminho possível para nossa linha de raciocínio, pudemos considerar uma divisão destas escolas apenas por enfoques (escola clássica, enfoque comportamental, enfoque na qualidade, etc.) assim como apresentada no compêndio indicado como leitura obrigatória – tanto na disciplina “Fundamentos da Administração” da FEA-USP, quanto na disciplina “Introdução à Administração” EAESP-FGV –, chamado “Introdução à Administração” de Antônio Cesar Amuru

Maximiano (2000). Uma terceira proposta para a apresentação destas escolas da administração, poderia ser realizada na divisão por conceitos que são privilegiados em determinado período histórico. Por exemplo Mintzberg (2006) utiliza-se do conceito de estrutura organizacional para determinar que até os anos 50, o pensamento administrativo estava voltado à padronização e à autoridade formal. Depois dessa década as estruturas informais adentram o pensamento administrativo e há a tendência do exame da estrutura organizacional de forma mais ampla.

A partir da identificação destes três caminhos possíveis de apresentação do pensamento administrativo, entre ementas e referências, estabelecemos uma “linha do tempo” plausível para nossa análise que se utiliza de uma divisão cronológica, principalmente no século XX, tendo a segunda guerra mundial como um divisor histórico. Na segunda guerra, houve uma fratura não somente da linearidade histórica, mas dos processos produtivos e da gestão de pessoas. Inspiramo-nos também no texto de Deluze (1992), e consideramos este acontecimento como a fronteira que divide as escolas clássicas de administração, pioneiras no pensamento administrativo – representantes de seus fundamentos técnicos e teóricos –, e as escolas que lidam com um mundo em pós-guerra, no qual recursos e mercados passam a ser escassos.

De tal forma, consideramos, dentre as ondas gerenciais citadas como as principais dentro do pensamento administrativo, dois grandes períodos temporais para a análise: 1) Examinamos as principais correntes de pensamento, pioneiras da administração como disciplina escolar do final do século XIX e início do século XX (que estabelecem os fundamentos e método da disciplina); 2) Em seguida, empreendemos um exame das escolas que são estabelecidas após a segunda guerra mundial, tendo como principal representação do pensamento deste período o modelo japonês (toyotismo).

É necessário estabelecer que “novos modelos” de administração no século XXI são citados em ambas as faculdades, mas pouco se encontra no formato de uma linha de pensamento administrativo estabelecida, por assim dizer, hegemônica, formando uma corrente de pensamento. O que se estabelece após o toyotismo parece estar difuso em ferramentas de “design” organizacional, como as empresas em rede; de ênfase em especializações da própria administração, como o Marketing, Logística, Gestão de Pessoas; ou ainda de termos pontuais que surgem como uma nova forma de vocabulário administrativo, vide a utilização recente dos termos como “inovação”,

“estratégia” ou “resiliência”²⁰. Estes novos modelos administrativos parecem sobrepor e “tensionar” as escolas de pensamento do século XX, no entanto, elas ainda sobrevivem neste século modificadas para novos arranjos, em novos vocabulários.

Não buscamos recontar a história do pensamento administrativo, obras de referência (dos cursos de graduação, principalmente) podem ser amplamente consultadas. O que propomos é uma breve caracterização seguida das análises que englobem nossas questões sobre o engajamento no trabalho. Estabelecidas estas definições metodológicas para a análise, seguiremos apresentando alguns dados abordados destas escolas da Administração e investigando o que compreendemos como o engajamento em cada uma das divisões, contornando as formas de requerer do trabalhador o que poderia ser dado a mais que sua atividade técnica; daquilo que poderia ser produzido a mais que a materialidade de produtos; da promessa que o trabalhador pode fazer a empresa.

4.3.1.1 Primeira metade do século XX: escolas clássicas da Administração e o enfoque comportamental

a) O princípio da Administração (e seus princípios): autoridade formal e padronização

A constituição da Administração como disciplina ao final do século XVIII – representada principalmente nas ideias de Fayol, Taylor e Ford –, possui estreita ligação com o pensamento positivista, hegemônico na ciência daquele período²¹ e

²⁰ Teremos oportunidade de esclarecer a utilização do termo “inovação”, mais à frente no texto. Sobre “resiliência”, trata-se de um termo utilizado na Psicologia para determinar a resistência ou a superação de situações difíceis, que podem levar também ao crescimento pessoal (BRANDÃO; MAHFOUD; GIANORDOLI-NASCIMENTO, 2011). Tem sido relacionado ao estresse no trabalho e utilizado nas corporações como uma “competência”. Um exemplo disto pode ser acessado em matéria da revista “Exame.com” do ano de 2012 intitulada “9 passos para ter mais resiliência no trabalho”, em que se explica o termo como fator crítico para enfrentar momentos de crise: “A boa notícia é que se trata de uma competência que pode ser aprendida”, reforça a matéria. O texto completo na revista está disponível no seguinte link: <http://exame.abril.com.br/carreira/noticias/9-passos-para-ter-mais-resiliencia-no-trabalho>;

²¹ Para explicarmos a hegemonia científica da época, utilizamos as palavras de Heloani (2011, p. 25-26): “O sistema de Taylor tinha muito da ‘visão científica’ bastante ‘ingênuo’ do começo do século XX,

com um aspecto “pacifista” (por meio de discursos de união entre os interesses do patronato e dos trabalhadores) do momento histórico da primeira guerra mundial²². Era fundamental que se estabelecesse um ordenamento de regras ditas científicas, introduzindo o método experimental, abandonando o empirismo na administração dos negócios, e colocando como hierárquico a relação entre teoria e prática. A teoria deveria prevalecer:

Pode-se dizer que até agora o empirismo tem remado na administração dos negócios. Cada chefe dirige à sua maneira, sem se preocupar em saber se há leis que regem a matéria. É necessário introduzir o método experimental, como Cláudio Bernard introduziu na Medicina, isto é, observar, recolher, classificar e interpretar os fatos. Instituir experiências. Impor regras (FAYOL, 1916/ 1976, p. 10).

E, dessa maneira, uma nova relação com a atividade se impunha no trabalho: não era suficiente realizar a atividade, mas ela deveria ser realizada da melhor forma, comprovadamente (o que quer dizer o “one best way”, de Taylor). A administração científica propunha especificar não somente o que fazer, mas como fazê-lo, determinando uma divisão de trabalho com absoluta uniformidade. O vínculo do poder-saber estaria posto nestes fundamentos científicos que iniciam a Administração como matéria escolar, e por isso mesmo, “disciplinar”. Assim afirma Taylor no princípio primeiro de sua Administração: “Desenvolver para cada elemento do trabalho individual uma ciência que substitua os métodos empíricos” (1911/ 1990, p.40). Ali se constituiria um saber sobre o trabalho que, por sua vez, constituiria o próprio trabalho e o trabalhador nos moldes desta “disciplina”.

Esta constituição ao que parece modifica aspectos para além da técnica. Ao trabalhador era pedido que executasse movimentos padronizados. A padronização é, portanto, estabelecida pela autoridade da teoria, do estudo científico para a prática das atividades de uma única forma. Lembremos que a produção em massa precisava destes dois elementos para se manter: autoridade e padronização. Tratava-se do surgimento da linha de montagem, seguir um ritmo (padrão) ditado (determinado pela

caudatária das ideias positivistas originadas de premissas epistemológicas do racionalismo moderno. A concepção positivista supõe uma *simbiose hierárquica* entre ação e teoria – daí a dificuldade em aceitar o conflito. Em decorrência, quando as ações humanas antagonizarem tal visão, serão interpretadas como caóticas, anormais e antissociais, pois, para o sistema positivista comtiano, só existe progresso mediante a ordem e só impera a ordem onde houver a subordinação da prática à teoria”;

²² Fayol indica na apresentação de seu livro “Administração Industrial e Geral” dois outros volumes que ainda seriam publicados e que explicariam além de algumas “experiências pessoais”, as “lições” que a guerra lhe trouxe. Os volumes nunca foram publicados;

autoridade formal da fábrica) fazia parte da tarefa. Os homens eficientes poderiam seguir um padrão de movimentos, o trabalhador poderia ser forjado pelo treinamento, por uma formação adequada em determinada tarefa:

No passado a ideia predominante era expressa nesta frase – *os chefes nascem, não se fazem* – e daí a teoria de que, tendo sido encontrado o homem adequado para o lugar, os métodos deviam ser, a ele, incondicionalmente confiados. No futuro, prevalecerá a ideia de que nossos líderes devem ser *tão bem treinados quanto bem nascidos* e que nenhum homem, embora excelente, sob o antigo sistema de administração de pessoal, poderá competir com *homens comuns, mas organizados, adequada e eficientemente para cooperar* [grifos nossos] (TAYLOR, 1916/ 1990, p.22).

Por estabelecer padrões, os trabalhadores eram colocados à sua própria prova de iniciativa, havendo, dessa maneira, um “efeito moral” de incentivo ao maior esforço no trabalho (e ao abandono da “vadiagem”). Utilizamos do segundo princípio da Administração Científica de Taylor (1911/1990, p. 40-41) para ilustrar o que deste trabalhador era requerido pela fábrica: “Selecionar cientificamente, depois de *treinar, ensinar e aperfeiçoar* o trabalhador. *No passado ele escolhia seu próprio trabalho e treinava a si mesmo como podia*” [grifos nossos]. O conhecimento do trabalho é agora confinado em hierarquia, é retirado do operário e abocanhado pela direção. A teoria dita a técnica e pede ao trabalhador sua disposição para o treinamento imposto pela ciência.

Podemos encontrar algumas reflexões sobre as demandas deste período do pensamento administrativo na Aula de 17 de Março de 1982, no curso do Collège de France intitulado “A Hermenêutica do Sujeito” (2004). Nesta aula, Foucault explica, por meio da filosofia de platônica e estoica (através de textos de Platão, Sêneca, Epicteto) que no Ocidente há uma espécie de princípio formador que se torna uma atitude geral da existência: a ideia de que a vida deve ser reconhecida, pensada, vivida e praticada como uma perpétua prova (*probatio*). Ele retorna à filosofia da Antiguidade clássica para estudar as “morais” e as suas persistências no pensamento cristão-ocidental: “Considerar e viver a própria vida como uma perpétua prova não será um princípio ou um ideal proposto apenas por alguns filósofos especialmente refinados. Pelo contrário, todo cristão será convocado a considerar que a vida não é mais que uma prova” (p.542).

Citando o texto *De providentia* de Sêneca, o filósofo francês explica que nesse escrito há uma ideia de Deus enquanto pai, encarregado da educação, de uma formação sem indulgências (algo que deveria ser deixado para a figura da Mãe). O

amor deste Deus enquanto pai faz-se na coragem, na energia, com rigor e sem reserva. O papel deste Deus é o de educar, o de formar; impondo, se preciso, infortúnios e sofrimentos: “Assim se deve conceber o amor paterno de Deus para com os homens não segundo o modelo materno da indulgência providencial, mas segundo uma forma de vigilância, *vigilância pedagógica* em relação aos homens” [grifos nossos] (p. 532). A prova na filosofia estoica, como definida por Sêneca e Epicteto, é sustentada no uso parental meticuloso do sofrimento, dos infortúnios dados aos homens de bem para sua formação. E esta é uma visão que constitui a prova como a forma ao mesmo tempo geral, educadora e discriminante da vida e que persiste na filosofia cristã das sociedades ocidentais.

Nesta vigilância e rigidez pedagógicas do uso parental da prova também encontrava-se a diferenciação dos homens ditos bons e maus. Os homens maus poderiam se entregar aos deleites porque não possuiriam cuidados em sua formação, Deus negligencia a educação deles. Esse Deus-pai seleciona e decide quem deve ser treinado e perpetuamente vigiado, colocado constantemente à prova os homens bons: “Deus prepara para si os homens e prepara os que ele ama porque são homens de bem” (p.533). A ideia da vida, por inteiro, é transformada em uma educação. O mundo deve ser, pois, um lugar que tenha para o homem valor formador. Dessa maneira, até mesmo o mal infligido se justifica na educação e transmuta-se no bem. É a reconfiguração cínica (inclusive no sentido filosófico) do mal em bem.

Podemos encontrar na Administração do início do século XX, uma visão semelhante a esta vida em forma de prova e conversão dos infortúnios em aprendizado e incentivo ao esforço – dada por um Deus-pai vigilante e atento, de que fala Foucault. O “efeito moral” de tais regras administrativas permitiria uma condução técnica que transforma o modo de viver dos trabalhadores. A técnica justificada no “Deus-ciência” transformaria o trabalho em um dispositivo educativo, de perene treinamento e avaliação do trabalhador. E isto é clarificado no vocabulário administrativo. Ao explicar o efeito favorável deste sistema de regras científicas para o trabalhador, Taylor conta sua experiência com trabalhadores de pá da Bethlehem Steel Works:

Depois que o trabalho em grupos foi dessa maneira suprimido, constitui-se uma equipe realmente extraordinária de trabalhadores de pá, graças a seleção cuidadosa e ao treinamento científico e individual. A cada um desses homens foi dado um vagão separado, para descarregar num dia e seu ordenado dependia do rendimento pessoal. Ao homem que descarregava maior porção de minério pagava-se mais alto salário,

apresentando-se, então, oportunidade excepcional que veio demonstrar a importância da individualização das tarefas. Grande parte do minério provinha da região do Lago Superior e chegava a Pittsburgh e Bethlehem em vagões perfeitamente iguais. Havia falta de carregadores de minério em Pittsburgh e, como soubessem aí da fama dos trabalhadores de Bethlehem, uma fábrica de aço de Pittsburgh mandou um agente contratar carregadores em Bethlehem.

A fábrica de Pittsburgh pagava 4,9 centavos por tonelada de minério idêntico descarregado, com as mesmas pás e dos mesmos vagões, enquanto Bethlehem pagava 3,2 centavos por tonelada. Depois de cuidadosamente considerada a situação, decidimos que seria imprudente pagar mais que 3,2 centavos por tonelada para descarregar os vagões em Bethlehem, porque, nesta base, os trabalhadores de Bethlehem estavam ganhando mais do que \$1,85 dólar por homem e por dia, e este salário era 60% maior do que o salário normal da vizinhança.

Longa série de experiências, acompanhadas de cuidadosa observação, havia demonstrado que os trabalhadores deste tipo, aos quais é dada tarefa cuidadosamente especificada, exigindo de sua parte grande trabalho diário e que em retribuição a este esforço excedente recebem até 60% mais do que o salário comum, e que se tornam não só mais vigorosos, como também melhores sob vários aspectos, vivem um pouco melhor, começam a economizar dinheiro, tornam-se mais sóbrios e trabalham com mais constância. Quando, porém, eles recebem mais do que 60% além do salário, muitos deles trabalham irregularmente e tendem a ficar negligentes, extravagantes e dissipados. Por outras palavras, nossas experiências demonstraram que para a maioria dos homens não convém enriquecer depressa [grifos nossos] (1911/1990, p.61).

Ao que parece, tais regras e princípios fazem parte de uma técnica de existência que retoma uma individualização por meio do rendimento pessoal, na qual aquele que se entrega aos princípios e esforça-se neste treino e na avaliação no trabalho tem a maior recompensa ou a promessa da recompensa por uma vida “melhor”: “O seres humanos, seus *bíos*, sua vida, sua existência são tais que não podem eles viver sua vida sem referir-se a uma certa *articulação racional e prescritiva* que é a da *tékne* (técnica)” [grifos nossos] (FOUCAULT, 2004, p. 542). O pensamento administrativo se inscreve como esta articulação racional e prescritiva de uma técnica de existência de vida por meio do trabalho.

Dessa maneira, por mais opressor que seja a estrutura da fábrica, nas formas de suas regras e nos imperativos ditados pela direção, retorna-se ao imperativo grego maior “ocupar-se de si mesmo”. Nesse sentido, a administração do início do século XX, propõe o início deste aperfeiçoamento do cuidado de si no trabalho e para o trabalho. As disciplinas então se duplicam: pelo “exterior”, por meio da regra pautada na estrutura formal da autoridade da fábrica/empresa com o governo dos corpos; e pelo “interior” por meio de uma sujeição por identidade, pela estilização da vida. Voltamos à citação já exposta em linhas anteriores sobre a dupla funcionalidade do poder, que é ao mesmo tempo massificante e individuante: “isto é, constitui num corpo único aqueles sobre os quais se exerce, e molda a individualidade de cada membro do corpo” (DELEUZE, 1992, p. 222).

Em continuação à explicação dos efeitos morais das regras da administração científica na equipe de trabalhadores de pá, Taylor explana uma conversa que teve com um dos carregadores de minério para estabelecer as evidências positivas da aplicação de seus princípios. Ele explica e remonta o diálogo:

Depois de decidir por estes motivos [da porcentagem de 60% relativa ao salário] não elevar os salários dos nossos carregadores, os homens foram conduzidos, um de cada vez, ao escritório e lhes falamos mais ou menos assim:

“Bem, Patrick, você tem demonstrado ser um operário de primeira ordem. Você vem ganhando diariamente mais do que \$1,85 dólar e é, assim, justamente, a espécie de homem que nós desejamos conservar na equipe de descarregadores de minério. Está aí um homem de Pittsburgh, que oferece 4,9 centavos por tonelada para carregar minério, enquanto nós só lhe poderemos pagar 3,2 centavos por tonelada. Acho que você fará bem aceitando a oferta dele. Você sabe que sentimos a sua partida, mas, como tem demonstrado ser um operário excelente, estamos muito satisfeitos em ver que se apresenta esta oportunidade para você melhorar. Lembre-se de que pode voltar em qualquer época que ficar sem emprego. Sempre há trabalho, nesta fábrica, para um bom operário como você”.

Quase todos os carregadores de minério seguiram o conselho e foram para Pittsburgh, mas cerca de seis semanas depois a maior parte deles voltava para carregar minério em Bethlehem, pelo antigo salário de 3,2 centavos por tonelada. Então tive a seguinte conversa com um desses homens de pois de seu regresso:

“Patrick, que está fazendo aqui? Eu pensei que estávamos livres de você”.

“Ah! Senhor, vou contar o que aconteceu. Quando chegamos lá, eu e Jimmy, pusemos num vagão com oito homens. Começamos a descarregar minério do mesmo modo que fazíamos aqui, mas, depois de meia hora, *eu vi perto de mim um sujeito que não trabalhava quase nada*. Disse-lhe, então: – ‘Por que não se mexe? Se não descarregarmos o vagão, não receberemos nada no dia do pagamento’. Ele me respondeu: – ‘Com o diabo, quem é você?’ – ‘Bem, disse eu, vê-se que não gosta de trabalhar’. E o demoninho avançou para mim e disse: – ‘Cuide de sua vida, ou do contrário eu lhe jogo fora do vagão’. Podia ter cuspidado nele e o ter esganado, mas os outros, mas os outros carregadores puseram as pás no chão e pareciam apoiá-lo; assim, voltei-me para Jimmy e lhe disse de modo que todo o grupo pudesse ouvir: – ‘Agora, Jimmy, eu e você daremos uma pazada só quando este diabo der e nada mais’. *Assim nós o vigiamos e somente trabalhávamos quando ele trabalhava*. Ao chegar o dia do pagamento, recebemos menos dinheiro que aqui, em Bethlehem. Eu e o Jimmy fomos ao chefe e pedimos um vagão só pra nós, do mesmo modo que em Bethlehem, mas ele nos respondeu que o assunto não era da nossa conta. No outro pagamento, recebemos menos ainda do que em Bethlehem; deste modo, eu e Jimmy reunimos o pessoal e viemos para aqui outra vez” [grifos nossos] (TAYLOR, 1911/1990, p. 61-62).

Há ainda na aula de Foucault do dia 17 de Março de 1982 uma ideia que podemos entrever no relato de Taylor acima citado: a ideia do homem “explorador”. Por meio do texto “Diálogos” de Epicteto, o filósofo francês explica que existem homens, virtuosos por natureza, que já demonstraram sua força de tal maneira que Deus o envia como explorador dos maiores perigos e infortúnios para realizar provas por si mesmo e retornar ao seu lugar de origem. Como bom explorador, retorna ao lugar de onde saiu com o objetivo de contar a seus concidadãos que não precisam se preocupar com aqueles perigos (já que ele próprio os enfrentou e retornou para poder

contar sua vitória). Esses homens são exploradores do sofrimento, por um lado, e realizarão as provas mais difíceis e rudes; por outro lado, retornarão com sua função educadora de ensinar aos outros homens que é possível triunfar sobre as provas e os males, e que há um caminho que pode ser aprendido para que se atinja a vitória.

A prova e os infortúnios que possam acompanhá-la passam a ter um caráter de formação. A educação é comprovada, é exemplificada nessa passagem da filosofia estoica da existência que persiste na sociedade cristã-ocidental. Esta metáfora do explorador pode ser vista em Patrick e Jimmy, os trabalhadores de pá que Taylor evoca em sua explicação sobre os efeitos morais da administração científica. Eles se tornam os “exploradores” enviados ao lugar das provas e infortúnios, mas que conseguem retornar para contar que a técnica efetuada na Bethlehem Steel Works faz sentido, que cumpre a promessa estabelecida no esforço e na iniciativa. Foi preciso testemunhar, passar pelo infortúnio do salário menor, da falta de iniciativa da direção da empresa de Pittsburgh, e ter de lidar com a vadiagem dos outros trabalhadores para demonstrar “mais uma vez, o ganho maior que proporciona o trabalho realizado de acordo com os elementares princípios da administração científica” (TAYLOR, 1911/1990, p. 62).

Podemos ainda retomar a análise que esta transmutação do infortúnio da prova em bem é a consideração que se pode tirar proveito e utilidade para formar os indivíduos. A prova tem sua “produtividade”. Por meio do treinamento, da formação, da educação de si mesmo produz-se uma técnica de vida, uma estilização da existência (isto é, um modo de viver): o sujeito é produzido no imperativo socrático e platônico do “ocupar-se de si mesmo”. É também o esvaziamento do mal no interior mesmo do sofrimento provocado pela prova, há nisso um intuito de anular qualquer experiência pessoal de sofrimento. Dessa maneira, a transfiguração do mal em bem não se faz apenas na forma do posicionamento racional do olhar sobre o mundo, mas na medida em que o sujeito reconhece, vive e pratica o infortúnio também como prova.

b) O enfoque comportamental e sistêmico: o reforço das disciplinas

É necessário que pontuemos que para além do preceito que rege a estilização de vida por meio da técnica, haveria o aprofundamento também das disciplinas na

primeira metade do século XX, a partir dos anos 30, com o enfoque comportamental da administração através da Escola de Relações Humanas. A autoridade do método experimental e da teoria que se sobrepõem à prática continuam no pensamento desta Escola. Afinal, são estudiosos da Universidade de Harvard que são chamados a estudar a estrutura informal das organizações no clássico estudo de Hawthorne que inicia o pensamento administrativo voltado ao comportamento. No entanto, é na estrutura “informal” da fábrica/empresa que se tem o foco do estudo. A hierarquia formal passa a ser questionada, e a informalidade das relações estabelecidas durante as atividades de trabalho são consideradas parte de uma melhor forma de governo dos trabalhadores.

Enquanto que a administração científica tinha seu foco no melhor desempenho dos trabalhadores na utilização de recursos e processos, o enfoque comportamental tinha por objetivo evidenciar a importância de considerar “as pessoas como pessoas” e não apenas como “peças humanas”. O sistema técnico privilegiado pela administração científica passa a ser considerado resultado do sistema comportamental estabelecido na fábrica/empresa (MAXIMIANO, 2002, p.65-66). Há o aprofundamento do controle pelo aspecto social e não apenas técnico. A identificação não se daria apenas na iniciativa, mas no *compromisso informal* estabelecido entre o “sistema social”. O “clima organizacional”, “os grupos informais” passam a ser o enfoque de estudo nas organizações através das “relações humanas” formadas na organização.

Se a autoridade formal e a padronização não eram suficientes para o governo dos trabalhadores, sua socialização informal agora é estudada, avaliada e treinada em pesquisas de clima, em treinamentos de integração, em “doutrinações”²³.

²³ O termo doutrinação é utilizado na Administração para designar o parâmetro de estrutura pela qual a organização, formalmente, *socializa* seus membros em seu próprio benefício. Assim explica Mintzberg (2006, p.54): “Geralmente, os programas de aprendizagem contêm boa dose de doutrinação, acompanhada de treinamento. Algumas organizações desenham programas apenas para propósito de doutrinação. Por exemplo, candidatos recém-formados por programas MBA são, frequentemente, encaminhados a programas de “treinamento” (leia-se “doutrinação”) ao entrarem em uma grande organização. Passam por vários departamentos durante períodos bastante breves para aprender o trabalho, mas não para *sentir a cultura*. [...] A natureza e a localização do trabalho antecedem a formalização do comportamento e o uso da supervisão direta. Assim, a organização deve confiar no treinamento, especialmente, na doutrinação. A igreja católica e o partido comunista são exemplos de organizações que confiam fortemente na doutrinação como parâmetro de design. Antony Jay, em seu livro *Management and Machiavelli*, fornece-nos excelente ilustração do antigo uso da doutrinação: ‘Santo Agostinho expressou uma vez a única regra para a conduta cristã: ‘Ame a Deus e faça o que gosta’. A clara implicação é que, se você ama verdadeiramente a Deus, então desejará somente fazer as coisas que são aceitáveis por Ele. Iguamente, os padres jesuítas não estão constantemente sendo chamados ao telefone ou recebendo memorandos da Companhia. O longo e intensivo treinamento por

Aspectos como afeto, auto realização, prestígio, integração, aprovação social, valores e costumes fazem parte do vocabulário e da prática administrativa a partir da escola de relações humanas. A disciplina imposta pela hierarquia formal é modulada e coopta as relações nomeadas “espontâneas”. A socialização informal é formalmente estabelecida na empresa. Apesar de surgir em um viés diferente daquele dado pela administração científica – foco no comportamento e não somente nos recursos e processos –, a Escola de Relações Humanas, nesse sentido, não possuiria fratura em relação a disciplinar o trabalho, tendo apenas privilegiado o estudo do comportamento humano na organização em detrimento dos recursos e processos.

É com o enfoque sistêmico, pautado na psicologia da *Gestalt* e no pensamento integrativo, que o pensamento administrativo elenca mais uma teoria na tentativa de ilustrar a necessidade de “totalização” das produtividades. No final dos anos trinta a organização aparentemente estava fragmentada, situando-se no dilema entre privilegiar os recursos e processos estabelecidos pela administração científica, de um lado e, de outro, privilegiar o sistema social da escola da Relações Humanas. A teoria dos sistemas surge como a possibilidade de uma abordagem de visão “holística”. A organização estudada pelo enfoque sistêmico considera que qualquer sistema sempre é resultado da interação de todos os seus componentes. O administrador deve, segundo Maximiano (2002, p. 109), para tanto, ter a visão detalhada destes sistemas em interação, bem como a visão de suas integrações.

Podemos recolocar a análise posta no capítulo 3 de que a administração transforma os aspectos ínfimos da prática e, por isso mesmo, do cotidiano da fábrica/empresa, em teorias que detém o poder-saber sobre o trabalho. A socialização espontânea, os acordos informais, são colocados dentro da produção em igualdade de importância com os recursos e processos. Ao trabalhador é pedido que determine e avalie suas relações de trabalho; que compartilhe dos valores da empresa, que tenha uma missão para cumprir e que tome para si a visão que o fará chegar ao cumprimento desta incumbência organizacional. Tenta-se abocanhar os modos de relação para produzir mais e melhor. Tenta-se ainda estabelecer suas interações. Esta também é a produção de um estilo de vida que busca determinar a autenticidade dos vínculos e torná-los menos variáveis e imprevisíveis. A lógica administrativa busca

muitos anos em Roma é a garantia de que, para onde forem destinados e não importa o tempo que ficarem afastados de outros jesuítas estarão em condições de fazer seu trabalho de acordo com os padrões da Companhia [grifos nossos].

conduzir também o processo produtivo no comportamento do trabalhador, não somente em sua atividade, mas na integração destes dois aspectos.

Lembremos que em análises anteriores, por meio das ideias de Foucault, compreendemos que o poder através da disciplina, e, especialmente o poder disciplinar, é suportado em rede, está ligado dos interstícios ao funcionamento do dispositivo em que é exercido. Retomamos ainda que o poder se exerce nos corpos; sujeita os corpos muito mais “fisicamente” do que “corporalmente”; transforma-os em corpos “dóceis”. A maquinaria do poder explora, escrutina, rearranja os corpos, no espaço e no tempo de seu funcionamento. Esta maquinaria define como um corpo influencia outros, não apenas para que se faça o que este um quer dos outros, mas para que os outros operem o que este um deseja nos termos de sua técnica, velocidade e eficiência. Além de dóceis os corpos são úteis. Não basta obedecer, há de se aprender a ser para funcionar nos moldes desta obediência.

4.3.1.2 Segunda metade do século XX: qualidade, estatística e produção enxuta no modelo japonês de administração

O modelo de administração japonês, ou toyotismo, é desenvolvido no contexto pós-segunda Guerra Mundial. Assim nos situa Taiichi Ohno – chefe da engenharia e principal responsável pelas técnicas e divulgação do Sistema Toyota de Produção –, ao indicar o motivo do desperdício e a fundamental mudança de consciência a ser empreendida em relação a produção de larga escala:

Não há desperdício mais terrível em uma empresa do que a superprodução. Por que ela ocorre? Nos sentimos mais seguros com uma quantidade considerável de estoques. Antes, durante, e depois da Segunda Guerra Mundial, comprar e estocar constituíam comportamentos naturais. Mesmo na época de maior riqueza, as pessoas compraram papel higiênico e detergente quando ocorreu a crise do petróleo. Poderíamos dizer que esta é a resposta de uma comunidade agrícola. Nossos ancestrais cultivavam arroz para subsistência e o estocavam, preparando-se para os períodos de dificuldades impostos pela natureza. A partir da nossa experiência durante a crise do petróleo, aprendemos que a nossa natureza básica não mudou muito. A indústria moderna parece estar paralisada neste modo de pensar. [...] Isso requer aquilo que eu chamo de revolução na consciência, uma mudança de atitude e ponto de vista por parte dos empresários [grifos nossos] (1988, p.35).

O sistema Toyota é a “inversão” do processo de produção; ela é, agora, operacionalizada como a ideia de “supermercado americano”. De acordo com a quantidade “retirada dos produtos na prateleira pelos clientes” é que se inicia a fabricação de novos produtos, a demanda guia o processo produtivo e não mais a produção em larga escala: “Do supermercado pegamos a ideia de visualizar o processo inicial numa linha de produção como um tipo de loja” (OHNO, 1988, p.45). O foco está no lucro que é retido com a anulação de desperdícios. A velocidade é afastada da produção, assim como a estocagem.

O crescimento econômico era lento no Japão dos anos 50, e o aumento da produtividade não estava guiado pela produção em larga escala de um mesmo produto, nos moldes do fordismo, mas na diversificação dos modelos de produtos. O modelo japonês é considerado uma combinação dos princípios e técnicas da qualidade total, da administração científica e das tradições culturais japonesas (MAXIMIANO, 2002, p. 82). Seria a confluência da capacidade de produtividade e de diversificação praticado em ensaios e erros, contendo sucessivos ajustes que são explicados e analisados de 1947 até a década de 1970 (PINTO, 2013, p. 62).

O processo de produção no pós-segunda guerra mundial e durante a guerra da Coreia (nos anos 50) foi modulado pela demanda de produção em tempo e diversidade:

Os planos mudam muito facilmente. Os negócios mundiais nem sempre se desenvolvem conforme planejado e as ordens devem mudar rapidamente em resposta às mudanças nas circunstâncias. Se alguém se prende à ideia de que, uma vez estabelecido, um plano não deve ser modificado, a empresa não poderá existir por muito tempo. Diz-se que quanto mais firme a coluna vertebral, tanto mais facilmente ela se curva. Esta elasticidade é importante. Se algo der errado e a coluna for engessada, esta área vital fica rígida e para de funcionar. Fixar-se a um plano uma vez que ele esteja estabelecido é como engessar o corpo humano. Não é saudável. (OHNO, 1988, p. 64)

Isto refaz o conceito taylorista e fordista de padronização e velocidade das atividades. O que estava em foco era a necessidade e a manutenção de um ritmo de produtividade que estivesse de acordo com a demanda necessária.

Ainda segundo Ohno, “[...] ‘a necessidade é a mãe da invenção’” [...] Eu *sinto* que a chave para que o progresso nas melhorias da produção está em permitir que o *peçoal da fábrica sinta a necessidade*” (1988, p.34). O conhecimento do trabalho volta a ser encontrado no trabalhador, na reorganização do processo produtivo “pelo *peçoal da fábrica*”, no chão-de-fábrica. O modelo “um homem para cada máquina”,

prescrito pela administração científica, é destituído em favor da multifuncionalidade: “No sistema japonês, os operadores adquirem um amplo espectro de habilidades produtivas que eu denomino de habilidades manufatureiras e participam na construção de um sistema total na área de produção. Desta forma, o indivíduo pode encontrar valor no seu trabalho” (OHNO, 1988, p. 34).

O processo produtivo ganha a “autonomação”²⁴, contudo, essa só funciona no padrão estabelecido da sincronia fina das reposições. Há a permissão para que os trabalhadores adquiram o conhecimento, e isto os torna responsáveis por várias fases do processo produtivo total, sob o lema “um operador, muitos processos”. As atividades não estão mais individualizadas e o trabalho em equipe é revisto como parte essencial dos processos. A disciplina na operacionalização da sincronia e da realização efetiva dos registros são a base comportamental para o modelo administrativo Toyota.

Taiichi Ohno relaciona o trabalho e os esportes de forma a lapidar uma analogia entre o treinamento e a disciplina requerida do trabalhador para a implementação do sistema produtivo da Toyota: “[...] quanto maior o *comprometimento*, tanto mais bem-sucedida será a implementação do Sistema Toyota de Produção” [grifos nossos] (1988, p. 34). Ele considera a analogia entre trabalho e os esportes profícua de tal modo que indica ser nos esportes competitivos de equipe que se pode compreender a importância do trabalho feito em grupo para a indústria moderna.

Ele caracteriza esta analogia relatando que no Japão os esportes tradicionalmente são individuais e não havia “competição”, os atletas procuravam aprender e estudar o “caminho” do esporte com devoção. Tal método pode ser entendido como importante no trabalho onde a arte individual do artesão é valorizada. Mas é nos esportes competitivos de equipes importados da cultura ocidental que se pode encontrar a analogia com a demanda da indústria moderna. A ideia do trabalho em equipe não está na quantidade de atividades feitas por um operário, mas em quantos produtos esse operário completou na linha como um todo. No esporte, Ohno

²⁴ Segundo Pinto (2013, p.62): “‘Atonomação’ é um neologismo criado a partir da junção das palavras ‘autonomia’ e ‘automação’, pois se trata de um processo pelo qual é acoplado às máquinas um mecanismo de parada automática em caso de detectar-se algum defeito no transcorrer da fabricação, permitindo-as funcionar autonomamente (independente da supervisão humana direta), sem que se produzissem peças defeituosas”.

pensa encontrar a analogia mais cabível para que se compreenda a importância e a funcionalidade do seu novo método de trabalho:

Acho que o mais importante ponto em comum entre os esportes e o trabalho é a *contínua necessidade de praticar e treinar*. É fácil compreender a teoria com a mente; o problema é lembrá-la com o corpo. *A meta é conhecer e fazer instintivamente*. Ter o *espírito* para aguentar o *treinamento* que constitui o primeiro passo que leva à vitória. [grifos nossos] (1988, p. 44)

Neste sentido e em continuidade a análise pautada na “vida como prova”, retomamos o que Foucault indica no texto “Diálogos” de Epicteto, para explicar a caracterização de um Deus como um “mestre de ginastas”. Esse Deus-mestre para bem formar os alunos que aceita e acolhe, e aos quais quer ensinar a resistência e a força, dispõe deles as provas e adversários mais “rudes possíveis”. Não é possível tornar-se campeão nos jogos olímpicos sem o esforço máximo. Há de se comprometer ao treinamento e à resistência: “Deus mestre de ginastas, Deus que reserva os mais rudes adversários aos seus alunos preferidos para que conquistem a palma, no dia dos jogos” (2004, p. 535).

Haveria no sistema de administração japonês um aprofundamento da prescrição da disciplina e da sujeição identitária a essa. A vida não é apenas uma perpétua prova, mas é também o compromisso com a totalidade do corpo e da mente nesta prova; o poder exerce sua “física”. A formação do trabalhador não é apenas necessária, como fala Taylor, mas ela é agora responsabilidade do próprio trabalhador; ocupar-se da produção torna-se “ocupar-se de si mesmo”. Não somente na manutenção do ritmo e da sincronia do processo, o trabalhador passa a ser responsável pelo “total” da produção.

A vida como prova, nos muros da fábrica e para além deles, formaria o eu. É no imperativo de que devemos viver a vida de maneira que a cada momento cuidemos de nós mesmos que, ao final da existência, o que deve ser obtido, por meio de toda a técnica prescritiva e racionalizada, é uma relação de si consigo mesmo. Uma relação de coroamento, uma relação de completude que recompensa uma vida vivida como prova. Esta técnica para a existência (*tékhne tou bíos*) é a maneira de se assumir todos os acontecimentos da vida, e ao que parece, devem inscrever-se nesse cuidado de si que se torna geral e absoluto: “Diria, finalmente, numa palavra: vive-se ‘para si’” (FOUCAULT, 2004, p. 544).

Esse “para si” está pautado na técnica de existência, é a relação de si para consigo; está pautada nos meios de atingir tal relação: “Entre o Deus racional que, na ordem do mundo, dispôs em torno de mim todos os elementos, toda a longa cadeia de perigos e infortúnios, e eu mesmo, que decifrarei estes infortúnios como provas e exercícios para meu aperfeiçoamento, entre este Deus e eu, só se trata doravante de mim mesmo” (FOUCAULT, 2004, p. 544-545). Dentro da lógica administrativa japonesa o trabalhador deve trazer para si a autoridade da teoria, entre o Deus-ciência e ele, cabe a ele mesmo conhecer, executar e se responsabilizar pela atividade.

Os preceitos da administração científica vigoram ainda na sincronia e na organização estabelecida no modelo japonês, mas são aprofundados na polivalência. Enquanto no fordismo o automatismo exigia um roteiro único de execução ditado pela autoridade formal da fábrica, no sistema Toyota houve a “desespecialização”²⁵ – todos sabiam de todo o processo produtivo. A discursividade da individualização das atividades, no taylorismo, é transformada na responsabilização de todos os operários por todo o processo produtivo, no toyotismo. É o alargamento da individualização no trabalhador e não mais na atividade por ele desenvolvida. É a produtividade do total no indivíduo. A flexibilização também, dessa maneira, não corresponde a uma autonomia maior do trabalhador, mas do processo produtivo, que ocorre seja por quais meios forem necessários.

Caberia ainda ressaltarmos que, por meio deste aprofundamento lógico da disciplina e da sujeição identitária no trabalho, o modelo japonês traça a metodologia de ensaios e erros que circulam a observação cuidadosa do processo produtivo em sua totalidade, nos processos e nos comportamentos: de uma ponta a outra, o processo produtivo é escrutinado. Isto pode ser figurado nas palavras de Ohno ao enaltecer Toyoda Sakichi em seu método de investigação: “Encontrar um assunto para pensar, olhar fixamente para um objeto até que praticamente um furo o atravessasse, e encontrar a sua natureza essencial. Para e observar um dia inteiro o trabalho de uma vó sozinha no tear manual” (1988, p. 100).

²⁵ Esta “desespecialização” possui forte ligação com o manejo do saber dos trabalhadores: ao se exigir que todos os trabalhadores sejam polivalentes, há a desautorização do poder de negociação detido por aqueles trabalhadores mais especializados e qualificados. Há, por esta via, um aumento do controle e da intensificação do trabalho (PINTO, 2013, p.64).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

CONSIDERAÇÕES FINAIS (E OS CAMINHOS AINDA A PERCORRER)

Praticar o exercício de análise do engajamento e da lógica administrativa foi concretizar, em certa medida, a ideia do vínculo estreito entre poder e saber estabelecido na leitura de Michel Foucault. Localizar tal vinculação na leitura administrativa foi um exercício importante para uma mais acurada compreensão do tema trabalho. Foi também entrever nesta relação poder-saber a constituição de objetos na história para além de um “surgimento” ou de uma “revelação”. Além disto, tornou-se essencial à pesquisa a compreensão de que o poder, em sua funcionalidade, está posto em redes que não se dissociam e não coincidem. As disciplinas, seus dispositivos, as estilizações da vida e a sujeição identitária não funcionam em separado, mas parecem constituir uma trama que se desloca e se reconfigura na história.

É neste sentido que a discursividade da Administração de Empresas, aqui analisada, tenta estabelecer que o trabalhador deve receber o discurso da verdade e tornar-se porta-voz deste discurso, o “embaixador da empresa”. A lógica da função administrativa e de seus fundamentos é uma representação da coincidência entre o enunciador e o enunciado; da ligação do sujeito, subjetivado pelos discursos e objetivado em ação, com a sua própria verdade fabricada. As disciplinas que se entrelaçam aos discursos e usos equipam e reforçam, disponibilizam as formas de ação necessárias a reprodução do poder.

Dessa forma, os focos em processos, recursos, relações, interações, qualidade, desperdícios estão para além da produção na fábrica/empresa. Elas são as formas, as técnicas de uma sujeição que se dá desde o processo produtivo até o pedido ao trabalhador de conversão de si para o trabalho. Elas impõem “produtividades”. É, dessa maneira, que estão para além da produção. Como nos explica Foucault (1999, p.160):

De fato, o poder em seu exercício vai muito mais longe, passa por canais muito mais sutis, é muito mais ambíguo, porque cada um de nós é, no fundo, titular de um certo poder e, por isso, veicula o poder. *O poder não tem por função única reproduzir as relações de produção.* As redes de dominação e os circuitos de exploração se recobrem, se apoiam e interferem uns nos outros, mas não coincidem [grifos nossos].

Por meio de nossas análises, ao que parece, não há uma separação possível na leitura das funcionalidades da técnica prescritiva para a estilização da vida, a *tékhne toû bíos*, e do perpétuo treinamento e formação de si sob o guia “ocupar-se de si mesmo”. Em cada estrato histórico estas funções parecem ser implementadas em novos arranjos, novas formas de circular os discursos a favor da funcionalidade da disciplina e da filosofia de vida; são elaboradas “novas” discursividades para a manutenção da localização de dominados e dominadores, as relações de exploração persistem e se fortalecem na história do pensamento administrativo. Não haveria na lógica administrativa, dessa forma, a possibilidade de saída desta linguagem que circula em teoria e prática mas que se mantém em seus fins nas relações de dominação e exploração através do trabalho.

Em nossas análises dos registros aqui investigados, não houve na literatura administrativa a possibilidade de crítica ou de questionamento sobre o discurso de eficiência, de melhores práticas e da localização das organizações como construções historicamente produzidas. As organizações são consideradas como fontes de determinações históricas. Não parece haver, de maneira geral, a possibilidade de desnaturalizar a empresa.

Identificamos que a lógica administrativa propõe formatos, formas somente que se intercalam, mas que pretendem o mesmo, a mais econômica e lucrativa forma de trabalhar e de ser trabalhador, o que nos parece ser o cinismo da exploração do trabalho na forma escolástica ou pedagógica. Também pudemos apontar que a administração parece estar pautada em uma duplicação da dominação: trata-se da profissão que é moldada ao moldar o trabalho. Dessa maneira, a disciplina administrativa parece ser o discurso científico que se cria nos usos, e que se faz no poder de exploração, ao trazer o carimbo de ciência-arte.

Partimos também da análise do que se nomeia engajamento para compreender o que é requerido do trabalhador para além do contrato de trabalho e de sua produtividade material. O engajamento é o compromisso, isto quer dizer, a promessa do funcionário à empresa e da empresa ao funcionário. Engajar e estar engajado é, neste sentido, fazer parte da inevitabilidade de “fazer parte” da fábrica/empresa. É por meio do treinamento e da doutrinação que se pede ao trabalhador o engajamento. E foi a partir das escolas clássicas, responsáveis por implementarem a padronização das atividades, que há o “efeito moral” da iniciativa e

do esforço individual nas tarefas. Do trabalhador é requerida sua disposição para ser moldado ao padrão da fábrica/empresa.

O trabalho torna-se uma experiência de educação em contínua e ininterrupta vigilância pedagógica. É uma prova que diferencia os bons e os maus. O efeito moral das técnicas e das provas na administração permite uma condução técnica e do modo de viver dos trabalhadores. Nesse sentido, a administração do início do século XX, propõe o início deste aperfeiçoamento do cuidado de si no trabalho e para o trabalho. As disciplinas então se duplicam: pelo “exterior”, por meio da regra pautada na estrutura formal da autoridade da fábrica/empresa com o governo dos corpos; e pelo “interior” por meio de uma sujeição por identidade, pela estilização da vida. Voltamos à citação já exposta em linhas anteriores sobre a dupla funcionalidade do poder, que é ao mesmo tempo massificante e individuante: “isto é, constitui num corpo único aqueles sobre os quais se exerce, e molda a individualidade de cada membro do corpo” (DELEUZE, 1992, p. 222).

Com o enfoque comportamental das escolas da Administração das décadas de 1940 e 50, a socialização espontânea e os acordos informais são colocados dentro da produção em igualdade de importância com os recursos e processos. Ao trabalhador é pedido que determine e avalie suas relações de trabalho; que compartilhe dos valores da empresa, que tenha uma missão para cumprir e que tome para si a visão que o fará chegar ao cumprimento desta incumbência organizacional. Tenta-se abocanhar os modos de relação para produzir mais e melhor. Tenta-se ainda estabelecer suas interações. Esta também é a produção de um estilo de vida que busca determinar a autenticidade dos vínculos e torná-los menos variáveis e imprevisíveis. A lógica administrativa busca conduzir também o processo produtivo no comportamento do trabalhador, não somente em sua atividade, mas na integração destes dois aspectos.

No pós-guerra, com o surgimento e fortalecimento do modelo japonês de produção, há o aprofundamento tanto da prescrição da disciplina, com a sincronia das reposições na produção, por exemplo; como também da sujeição identitária a esses mecanismos disciplinares. A vida não é apenas uma perpétua prova, mas é também o compromisso com a totalidade do corpo e da mente nesta prova; o poder exerce sua “física”. A formação do trabalhador não é apenas necessária, como fala Taylor, mas ela é agora responsabilidade do próprio trabalhador; ocupar-se da produção

torna-se “ocupar-se de si mesmo”. Não somente na manutenção do ritmo e da sincronia do processo, o trabalhador passa a ser responsável pelo “total” da produção.

Neste sentido, os preceitos da administração científica, do início do século XX, vigoram ainda na sincronia e na organização estabelecida no modelo japonês, do final deste mesmo século, no entanto, são aprofundados na polivalência. Enquanto no fordismo o automatismo exigia um roteiro único de execução ditado pela autoridade formal da fábrica, no sistema Toyota houve a “desespecialização” – todos sabiam de todo o processo produtivo. A discursividade da individualização das atividades, no taylorismo, é transformada na responsabilização de todos os operários por todo o processo produtivo, no toyotismo. É o alargamento da individualização no trabalhador e não mais na atividade por ele desenvolvida. É a produtividade do total no indivíduo. A flexibilização também, dessa maneira, não corresponde a uma autonomia maior do trabalhador, mas do processo produtivo, que ocorre seja por quais meios forem necessários.

*

Ao rever todo o caminho percorrido para a realização desta dissertação, alguns pontos merecem registro. Desde a entrada na seleção de mestrado até a finalização deste texto, o objeto de estudo que abordamos, a discursividade administrativa e empresarial – nesse sentido, as circulações do discurso da administração e das empresas –, manteve-se. Contudo, foi sendo recortado dentro da possibilidade temporal e contingencial da formação de mestre e, mais ainda, do deslocamento do lugar de trabalhadora para o de pesquisadora. Foram inúmeras transformações diante de circunstâncias contratuais e éticas, diante dos descaminhos teóricos e metodológicos.

Estabelecer na pesquisa o contato com o discurso administrativo e empresarial foi extremamente desafiador. A escolha por este contato por meio de textos “integralmente” vindos da Administração trouxe ao trabalho a larga tarefa de utilizar-se empiricamente de uma literatura frágil e simplista em seus conteúdos mas vigorosa na reprodução de suas formas. Tivemos grande dificuldade ao lidar com a linguagem administrativa. Uma sensação de “pouco”, de sucessões de “frouxidões” era o que parecia ser o material analisado.

Foi preciso retomar uma análise do viés tecnológico que conduz a Administração para seguir com a investigação sem temor do “pouco”. Lidar com a obviedade desta lógica, por vezes, é mais difícil do que com a complexidade. No óbvio e no prontamente estabelecido residem as seguranças; neles, as estradas estão trilhadas; neles não há possibilidade de renovação de perspectivas, não há possibilidade de se ver ou de se pensar as coisas (e o mundo) de forma diferente. O óbvio, por isso, é totalitário.

Não é à toa que em muitos manuais de introdução à disciplina é repetido “somos todos administradores”, “todos administramos algum aspecto de nossas vidas”, “todos tem necessidade, em maior ou menor grau, de noções administrativas”. Não há curiosidade do porquê, há apenas repetição do óbvio nos usos de “ferramentas” impulsionadas por “novas” ondas gerenciais que visam melhor administrar. Essa seria a linguagem administrativa: óbvia em todos os sentidos, e por isso, totalitária em seu sentido maior.

Não seria possível, dentro da lógica administrativa, desnaturalizar, desfazer ou renunciar do lugar que torna sua existência possível. Como afirmado por Mintzerg (2006), a empresa possui uma “naturalidade” em seus processos: “As estruturas formais evoluem nas organizações *como ocorre com as estradas que entram nas florestas* – elas seguem caminhos já trilhados” [grifos nossos] (p.20). A fábrica/empresa é imposta como a determinação da Administração. O dispositivo fábrica/empresa é pois o lugar da técnica administrativa.

A fragilidade desta pesquisa, desse modo, está posta na escolha de contato com os textos administrativos, que em sua grande maioria são prescrições e não promovem nenhuma problematização do mundo empresarial, por vezes, nem ao menos uma contextualização histórica. No entanto, a pujança desta pesquisa também está nesta demonstração da fragilidade destes discursos por sua desnaturalização: eles não estão dados pela “natureza”, são construídos. Informamos (ou tentamos informar) que a empresa não é uma instituição inevitável, talvez esta seja a notícia a ser reforçada por meio deste trabalho.

Estabelecida como um exercício, esta investigação poderia contornar a discursividade administrativa por outros meios. Os termos ou teorias administrativas poderiam ser a figura central, por exemplo, e não mais os textos “clássicos”²⁶.

²⁶ Pensemos, e exercitemos para escritos posteriores, como forma de exemplificar a inversão do método, nas teorias sobre inovação e criatividade dentro da administração. Conceitos tão abstratos e

Ressaltamos, dessa forma, que esta pesquisa é uma representação breve e pontual, diante dos arquivos que podem ser analisados, e tem por modesto objetivo a promoção de mais questionamentos do que respostas que deem conta de um todo.

Como dito na apresentação desta pesquisa, questionamentos emergiram durante o mestrado e não puderam ser trabalhados em um único projeto. Portanto, considera-se importante prosseguir com o tema para o desenvolvimento de um estudo não apenas das emergências mas da circulação do discurso empresarial. Propomos como passo sequencial a análise dos discursos oficiais das empresas, a sua aceitação ou resistência pelos “colaboradores”, e uma análise da invenção e da inventividade de tais discursos.

O conjunto de ritos de trabalho nas corporações, passa a ser o novo “pretexto” do futuro que pretendemos como pesquisa. O mito, ou a narrativa explicativa, o discurso inventivo e inventado sobre o trabalho, a memória empresarial (e sua apropriação entre os funcionários) parecem motivos que ensejam novas perguntas. Estabelecemos, dessa forma, a pretensão de seguir a descrever e analisar as práticas discursivas impostas ao sujeito em sua produção na corporação, em termos de sua acumulação e circulação.

contextuais, como a inovação e a criatividade, tornaram-se materiais sistemáticos e sistematizados pela administração, principalmente na década de 90. Nessa década das grandes fusões e do desenvolvimento de empresas “globais”, dos trabalhadores foi requerida sua produção criativa, eles agora são avaliados pelas sugestões inovadoras. Um passo a passo para ser inovador é estabelecido. Ser inovador, criativo, ou melhor aprender a sê-lo seria condição requisitada no trabalho em uma sociedade globalizada. Há de se prever e se “estimular” um modo de pensar que colonize as mais ínfimas tarefas; que o trabalhador não tenha um “vácuo” de espaço ou de tempo possível na produtividade e na produção de si mesmo. No entanto, sistematizar apenas as tarefas parece não ser suficiente quando se tem como meio o trabalhador e a produção de si para o trabalho. Entre alcançar as metas, o lucro e a eficiência na tarefa, existe a atuação do trabalhador, de seu corpo e de sua “alma”. Nisto funciona a psicologia. Neste exemplo da inovação para administração do trabalho, as teorias sobre a criatividade e sobre ambientes favoráveis a ser criativo que emergem da psicologia são reconhecidas como estratégias nas empresas (HILL; AMABILE, 1993; FORD; GIOIA, 1995). Como explica Alencar (1998, p.23): “Dado o papel decisivo da criatividade para o êxito das organizações no seu processo de lidar com a mudança, incerteza, instabilidade, concorrência, e promover de forma sistemática a inovação, é necessário que os dirigentes estejam atentos às condições prevalentes no seu ambiente de trabalho, no sentido de desfazer possíveis barreiras à criatividade, maximizando as oportunidades para a sua expressão”. O ambiente psicológico é então parte direta da produtividade empresarial. A empresa que facilita um ambiente estimulante tende a maior inovação de suas atividades já que favorece a circulação de ideias entre os indivíduos. A “liberdade” de pensar é dobrada, cooptada e canalizada nos meios permitidos pela própria empresa. Estabelecer um processo de criatividade e de inovação é ter acesso à circulação de ideias dos trabalhadores de forma confessional, e neste caso, contratual. Seria parte do trabalho tornar-se inovador e comunicar sua criatividade para manter as condições de maximização da produção e, desta forma, do lucro: trata-se de uma “sujeição real”, nos termos de Marx (MARTINS, 1993).

REFERÊNCIAS²⁷

- ABREU, Y. I. F. de. (2004) *Você S.A.: análise do discurso de mídia sobre o trabalho a partir da analítica do poder de Michel Foucault*. 1 v. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo.
- AGAMBEN, G. (2013) Benjamin e o Capitalismo. Disponível em: <http://www.ihu.unisinos.br/noticias/520057-benjamin-e-o-capitalismo-artigo-de-giorgio-agamben> > Acesso em 10 Dez. 2015.
- ALENCAR, E. M. L. S. (1998) *Promovendo um ambiente favorável à criatividade nas organizações*. Revista de Administração de Empresas, 38(2), 18-25. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901998000200003&lng=en&tlng=pt. 10.1590/S0034-75901998000200003. Acesso em 15 Nov. 2015;
- BARBOSA, A. M. S. (2011) *O empreendedor de si mesmo e a flexibilização no mundo do trabalho*. Revista de Sociologia e Política, Curitiba, v.19, n.38, p.121-140, fevereiro;
- BARBOSA, A. M. S; MARTINS, A. (2012) *Da disciplina ao controle: novos processos de subjetivação no mundo do trabalho*. Política & Sociedade, Florianópolis, v. 11, nº 22, p. 75 – 92, novembro;
- BARROS, S. P de. (2010) *A promoção de qualidade de vida para os trabalhadores: discurso, poder e disciplina*. 1 v. Dissertação (Mestrado) - Curso de Psicologia Social do Trabalho, Universidade de São Paulo, São Paulo;
- BARTHES, R. (2001) *Mitologias*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil;
- BARTHES, R. (2004) *O rumor da língua*. São Paulo: Martins Fontes;
- BENJAMIN, W.(2010) *O Capitalismo como Religião*. São Paulo: Boitempo;
- BERNARDO, M. H. (2009) *Trabalho duro, discurso flexível: uma análise das contradições do toyotismo a partir da vivência dos trabalhadores*. 1 ed. São Paulo: Expressão Popular;
- BERTERO, C. O.; CALDAS, M. P.; WOOD JR., T. (1999) *Produção científica em administração de empresas: provocações, insinuações e contribuições para um debate local*. Rev. adm. contemp., Curitiba , v. 3, n. 1, p. 147-178. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65551999000100009&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 21 Set. 2015. <http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65551999000100009>.

²⁷ De acordo com o estilo APA – American Psychological Association;

- BRANDÃO, J. M., MAHFOUD, M., & GIANORDOLI-NASCIMENTO, I. F. (2011). *A construção do conceito de resiliência em psicologia: discutindo as origens*. *Paidéia*, 21, 263-271;
- BRESSER PEREIRA, L. C. ; MOTTA, F. C. P. (1993) *Introdução à organização burocrática*. 6. ed. São Paulo: Brasiliense, 1988. BROWN, M. T. *Ética nos negócios*. São Paulo: Makron Books;
- CASTEL, R. (1994) *"Problematization" as a mode of reading history*. In J. Goldstein (Ed.), *Foucault and the writing of history*. Oxford, UK: Blackwell, 237-252 p.
- CHANLAT, J. F. (Org.). (1994) *O indivíduo na organização: as dimensões esquecidas*. São Paulo : Atlas, Vol 1 e 2;
- CHEVALIER, T. (2004) *Moça com brinco de pérola* (trad. Beatriz Horta). Bertrand Brasil;
- COSTA, R. da. (2004) *Sociedade de controle*. São Paulo em Perspectiva, 18(1), 161-167. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-88392004000100019&lng=en&tlng=pt.> Acesso em 05 Dez. 2015
- DELEUZE, G. (2005) *Foucault*. São Paulo: Brasiliense;
- DELEUZE, G. (1992) *Conversações: 1972-1990*. Rio de Janeiro: Ed. 34, p. 219-226;
- ERIBON, D. (1996) *Michel Foucault e seus contemporâneos*. Rio de Janeiro: J. Zahar;
- ETZIONI, A. (1989) *Organizações modernas*. 8. ed. São Paulo: Pioneira;
- FARIA, J. H. (Org.) (2007) *Análise crítica das teorias e práticas organizacionais*. São Paulo: Atlas;
- FAYOL, H. (1976) *Administração industrial e geral*. 9. ed. São Paulo: Atlas;
- FEYRABEND, P. (2007) *Contra o método*. São Paulo: Editora UNESP;
- FORD, C. M. & D. A. GIOIA (Eds.). (1995) *Creative action in organizations*. Londres: Sage Publications;
- FOUCAULT, M. (2008) *A arqueologia do saber* (trad. Luiz Felipe Baeta Neves). 7. ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária;
- FOUCAULT, M. (2014) *Do governo do vivos* (trad. Eduardo Brandão). São Paulo: Martins Fontes;
- FOUCAULT, M. (2010a) *O Governo de si e dos outros* (trad. Eduardo Brandão). São Paulo: Martins Fontes;
- FOUCAULT, M. (2004) *A Hermenêutica do Sujeito*. São Paulo: Martins Fontes;

- FOUCAULT, M. (2005) *Em defesa da Sociedade: Curso no Collège de France (1975-1976)* (trad. Maria Ermantina Galvão). São Paulo, Martins Fontes;
- FOUCAULT, M. (2002) *História da loucura na Idade Clássica* (trad. José Teixeira Coelho Netto). São Paulo: Perspectiva;
- FOUCAULT, M. (1985) *História da sexualidade: a vontade de saber*. Rio de Janeiro: Edições Graal, v. 1;
- FOUCAULT, M. (1985) *História da sexualidade: o cuidado de si*. Rio de Janeiro: Edições Graal, v. 2;
- FOUCAULT, M. (1988) *História da sexualidade: o cuidado de si*. 10. ed. Rio de Janeiro: Edições Graal, v. 3;
- FOUCAULT, M. (1999) *Microfísica do Poder*. Rio de Janeiro: Edições Graal;
- FOUCAULT, M. (2008) *Nascimento da Biopolítica. Curso no Collège de France (1978-1979)*. São Paulo: Martins Fontes;
- FOUCAULT, M. (2010b) “O Sujeito e o Poder” in RABINOW, P. e DREYFUS, H. *Michel Foucault. Uma trajetória filosófica. Para além do estruturalismo e da hermenêutica*. Rio de Janeiro: Forense Universitária;
- FOUCAULT, M. (2005) *O que são as Luzes*. In: MOTTA, M. B. da (Org.). *Arqueologia das ciências e história dos sistemas de pensamento*. Rio de Janeiro: Forense Universitária. Coleção Ditos & Escritos, v. 2, p. 335-351;
- FOUCAULT, M. (2008) *Segurança, Território, população*. São Paulo: Ed. Martins Fontes;
- FOUCAULT, M. (2000) *Sobre as maneiras de escrever a história. Resposta ao círculo de epistemologia*. In: *Ditos e Escritos II*. (trad. Elisa Monteiro). (org. Manoel Barros da Mota). Rio de Janeiro: Forense Universitária;
- FOUCAULT, M. (2003) *Vigiar e punir*. Petrópolis: Vozes;
- GORZ, André. (1980) *Crítica da divisão do trabalho*. São Paulo: Martins Fontes, p. 37-77;
- GORZ, A. (2003) *Metamorfoses do Trabalho*. São Paulo: Annablume;
- GORZ, A. (2004) *Misérias do Presente, Riqueza do Possível*. São Paulo: Annablume;
- GORZ, A. (2005) *O Imaterial*. São Paulo: Annablume;
- GUIMARÃES, T. et al. (2009) *A Rede de Programas de Pós-Graduação em Administração no Brasil: Análise de Relações Acadêmicas e Atributos de Programas*. *Rac*, Curitiba, v. 3, n. 4, p.564-582. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v13n4/a04v13n4.pdf>>. Acesso em: 21 set. 2015.

- GUTTING, G. (org.) (2005) *The Cambridge companion to Foucault*. 2. ed. New York: Cambridge University Press;
- HELOANI, R. (2003) *Gestão e organização no capitalismo globalizado: história da manipulação psicológica no mundo do trabalho*. São Paulo: Atlas;
- HILL, K. G. & AMABILE, T. M. (1993) *A social psychology perspective in creativity: Intrinslc motivation and creativity in the classroom and workplace*. In: S. G. Isaksen, M. C. Murdock, R. O. Firestien & O. J. Treflinger (Eds.), *Understanding and recognizing creativity. The emergence ot a discipline*. Norwood, N. J.: Able;
- JUNG, J. (2000) *O que é trabalhar?* (trad. Júlia Nogueira Dorigo e Mariana Prioli Cordeiro) In: JUNG, Jöel. *Le travail: textes choisis & présentés par Jöel Jung*. Paris: Gf Flammarion. p. 47-74;
- KATZ, D.; KAHN, R. L. (1987) *Psicologia social das organizações*. 3. ed. São Paulo: Atlas;
- KELLY, M. G. E. (2008) *The political philosophy of Michel Foucault*. 1. ed. Routledge studies in social and political thought;
- MANZINI COVRE, M. de L. (1981) *A Formação e a ideologia do administrador de empresa*. Petrópolis, Vozes;
- MARTINS, J. de S. (1993) *A aparição do demônio na fábrica, no meio da produção*. Tempo Social; Rev. Sociol. USP, S. Paulo, 5(1-2): 1-29;
- MAXIMIANO, A. C. A. (1995) *Introdução à administração*. São Paulo: Atlas;
- MINTZBERG, H. (1995) *Criando organizações eficazes*. São Paulo: Atlas;
- MOÇA do brinco de pérola. (2004) Dir: Peter Webber. Imagem Filmes;
- MOTTA, Fernando Claudio Prestes. (1983) *A questão da formação do administrador*. Rev. adm. empres., São Paulo , v. 23, n. 4, p. 53-55. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901983000400005&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 21 Sept. 2015. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75901983000400005>.
- OHNO, T. (1988) *Toyota Production System: Beyond large-scale production*. Portland, Oregon: Productivity Press;
- PAGÈS, M., BONETTI, M., GAULEJAC, V., & DESCENDRE, D. (1987) *O poder das organizações: a dominação das multinacionais sobre os indivíduos*. São Paulo: Atlas;
- PINTO, G. A. (2013) *A organização do trabalho no século XX: Taylorismo, Fordismo e Toyotismo*. São Paulo: Expressão Popular;

- RABINOW, P. e DREYFUS, H. (2010) *Michel Foucault. Uma trajetória filosófica. Para além do estruturalismo e da hermenêutica*. Rio de Janeiro: Forense Universitária;
- RAGO, M. (1995) *O efeito-Foucault na historiografia brasileira*. Tempo Social, Brasil, v. 7, n. 1/2, p. 67-82. ISSN 1809-4554. Disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/ts/article/view/85207/88045>>. Acesso em: 10 Out. 2015. doi:<http://dx.doi.org/10.1590/ts.v7i1/2.85207>;
- SATO, L. (1997) *Astúcia e ambigüidade: as condições simbólicas para o replanejamento negociado do trabalho no chão de fábrica*. Tese (Doutorado) - Curso de Psicologia Social, Universidade de São Paulo, São Paulo;
- SEGNINI, L. (1988) *A liturgia do poder: trabalho e disciplina*. São Paulo: EDUC.
- STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. (1995) *Administração*. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil;
- TAYLOR, F. W.(1990) *Princípios da administração científica*. 8. ed. São Paulo: Atlas;
- WOMACK, J.; JONES, D. T.; ROOS, D. (1992) *A máquina que mudou o mundo*. Rio de Janeiro: Campus;
- ZARIFIAN, P. (2002) *Engajamento subjetivo, disciplina e controle* (trad. Carmem Cacciacarro). Novos Estudos. nº 64;
- ZARIFIAN, P. (2003) *O modelo da competência: trajetória histórica, desafios atuais e propostas*. 2. ed. São Paulo: Senac;
- ZARIFIAN, P. (2011) *Objetivo competência: por uma nova lógica*. São Paulo: Atlas.

ANEXOS

Quadro 3 – Disciplinas selecionadas da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (EAESP-FGV) suas respectivas ementas e referências

Nome da Disciplina e Ementa	Referências
<p>Introdução à Administração</p> <p>“O curso apresenta as principais funções do administrador e a evolução das teorias administrativas, de modo a formar um quadro de referências que possa ser utilizado para análise das práticas e desafios presentes nas organizações.”</p>	<p>BATEMAN, T.; SNELL, S. Administração: construindo vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 1998.</p> <p>BRAVERMAN, H. Trabalho e capital monopolista. Rio de Janeiro: Zahar, 1977.</p> <p>BRESSER PEREIRA, L. C. ; MOTTA, F. C. P. Introdução à organização burocrática. 6. ed. São Paulo: Brasiliense, 1988. BROWN, M. T. Ética nos negócios. São Paulo: Makron Books, 1993.</p> <p>ETZIONI, A. Organizações modernas. 8. ed. São Paulo: Pioneira, 1989.</p> <p>FAYOL, H. Administração industrial e geral. 9. ed. São Paulo: Atlas, 1987.</p> <p>GIANOTTI, José Arthur. Moralidade pública e moralidade privada. In: NOVAES, Adauto. Ética. São Paulo: Companhia das Letras, 1992. p. 239-245.</p> <p>HOMANS, G. C. As pesquisas na Western Electric. In: BALCÃO, Y.; CORDEIRO, L. O comportamento humano na empresa: uma antologia. Rio de Janeiro: FGV, 1967. p. 5-34.</p> <p>KATZ, D.; KAHN, R. L. Psicologia social das organizações. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1987.</p> <p>LAWRENCE, Paul R.; LORSCH, Jay William. As empresas e o ambiente: diferenciação e integração administrativas. Petrópolis: Vozes, 1973.</p> <p>MARGLIN, S. Origens e funções do parcelamento das tarefas (para que servem os patrões?). In: MARX, Karl;</p> <p>GORZ, André. Crítica da divisão do trabalho. São Paulo: Martins Fontes, 1980. p. 37-77.</p> <p>MASLOW, A. Uma teoria da motivação humana. In: BALCÃO, Yolanda; CORDEIRO, Laerte Leite. O comportamento humano na empresa: uma antologia. Rio de Janeiro: FGV, 1967. p. 265-287.</p> <p>MAXIMIANO, A. C. A. Introdução à administração. São Paulo: Atlas 1995.</p> <p>MINTZBERG, H. Criando organizações eficazes. São Paulo: Atlas, 1995.</p> <p>MOUZELIS, NICOS. Bases para a compreensão do conceito weberiano de burocracia.</p>

	<p>SIMON, H. A. Comportamento administrativo: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas. Rio de Janeiro: FGV, 1979.</p> <p>STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. Administração. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1995.</p> <p>TAYLOR, F. W. Princípios da administração científica. 7. ed. São Paulo: Atlas, 1987.</p> <p>THOMPSON, Victor Alexander. Moderna organização. Rio de Janeiro: USAID, 1967.</p> <p>TRIST, E. Uma crítica sociotécnica à administração científica. Apostila PSI-L-88(S-387).</p> <p>VALLS, Álvaro L. M. O que é ética. Rio de Janeiro: Brasiliense, 1992. (Primeiros Passos).</p> <p>WEBER, M. Os três tipos puros de dominação legítima. In: COHN, G. Max Weber: Sociologia. São Paulo, Ática, 1979. (Grandes cientistas sociais; 13). p. 128-141.</p> <p>WOMACK, James; JONES, Daniel T.; ROOS, Daniel. A máquina que mudou o mundo. Rio de Janeiro: Campus, 1992.</p>
<p>Administração de Pessoal</p> <p>“A disciplina tem como objetivo analisar elementos centrais da Gestão Estratégica de Pessoas, buscando identificar as formas por meio das quais ela produz resultados e adiciona valor. Serão discutidos e analisados papéis, responsabilidades e ferramentas de gestão no contexto de transformação acelerada do ambiente organizacional.”</p>	<p>ALBRECHT, Karl. A revolução nos serviços. 4. ed. São Paulo: Pioneira, 1994.</p> <p>ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão. A gestão estratégica de pessoas. In: FRANÇA, Ana Cristina Limongi. As pessoas na organização. São Paulo: Gente, 2002. p. 35-50.</p> <p>BECKER, B. E.; HUSELID, M. A.; ULRICH, D. The HR scorecard: linking people, strategy and performance. Boston: Harvard Business School, 2001.</p> <p>BERGAMINI, Cecília Whitaker. Avaliação de desempenho humano na empresa. São Paulo: Atlas, 1998.</p> <p>BITENCOURT, Claudia. Gestão contemporânea de pessoas. Porto Alegre: Bookman, 2004.</p> <p>BOOG, Gustavo (Coord.). Manual de treinamento e desenvolvimento: ABTD Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento. São Paulo: Makron Books, 2000.</p> <p>CARDOSO, A. M. Sindicatos, trabalhadores e a coqueluche neoliberal: a era Vargas acabou? Rio de Janeiro: FGV, 1999.</p> <p>CHANLAT, Jean François. Quais carreiras e para qual sociedade (I). RAE: Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 35, n. 6, p. 67-75, nov./dez. 1995.</p> <p>_____. Quais carreiras e para qual sociedade (II). RAE: Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 36, n. 1, p. 13-20, jan./mar. 1996.</p>

	<p>COSTA, Sergio Amad. A prática das novas relações trabalhistas por uma empresa moderna. São Paulo: Atlas, 1997.</p> <p>DEJOURS, Cristophe. A banalização da injustiça social. Rio de Janeiro: FGV, 1999.</p> <p>DESSLER, G. Administração de recursos humanos. 2. ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2003.</p> <p>DUTRA, Joel Souza. Gestão de pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2002.</p> <p>_____. Administração de carreiras: uma proposta para repensar a gestão de pessoas. São Paulo: Atlas, 1996.</p> <p>_____. Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. São Paulo: Gente, 2001.</p> <p>EBOLI, M. (Coord.). Universidades corporativas: educação para as empresas do século XXI. São Paulo: Schukler, 1999.</p> <p>FILION, Louis Jacques. Empreendedorismo e gerenciamento: processos distintos, porém complementares. ERA Light, São Paulo, v. 7, n. 3, p.2-7, jul./set. 2000.</p> <p>FISCHER, André Luiz. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: FLEURY, Maria Tereza Leme. As pessoas na organização. São Paulo: Gente, 2002. p.11-34.</p> <p>FLANNERY, T. P.; HOFRICHTER, D. A.; PLATTEN, P. E. Pessoas, desempenho e salários: as mudanças na forma de remuneração nas empresas. São Paulo: Futura, 1997.</p> <p>FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. São Paulo: Atlas, 2000.</p> <p>FLEURY, Maria Tereza Leme. A gestão de competência e a estratégia organizacional. In: _____. As pessoas na organização. São Paulo: Gente, 2002. p.51-61.</p> <p>_____. As pessoas na organização. São Paulo: Gente, 2002.</p> <p>GOLEMAN, Daniel. Inteligência emocional. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995.</p> <p>HAMEL, Gary; PRAHALAD, C. K. Competindo pelo futuro. Rio de Janeiro: Campus, 1995.</p> <p>HIPOLITO, J. A. M. Administração salarial: a remuneração por competências como diferencial competitivo. São Paulo: Atlas, 2001.</p> <p>KOHN, Alfie. Por que os planos de incentivos não funcionam. RAE: Revista de Administração de</p>
--	---

	<p>Empresas, São Paulo, v. 35, n. 6, p.12-19, nov./dez. 1995.</p> <p>KOTTER, John P. Liderando Mudança. Rio de Janeiro: Campus, 1997.</p> <p>LE BOTERF, G. Desenvolvendo a competência dos profissionais. Porto Alegre: Artmed, 2003.</p> <p>MALVEZZI, Sigmar. A construção da identidade profissional no modelo emergente de carreira. Organização e Sociedade, Salvador, v. 7, n. 17, p. 137-144, jan./abr. 2000.</p> <p>MARRAS, J. P. Relações trabalhistas no Brasil: administração e estratégia. São Paulo: Futura, 2001.</p> <p>MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, John W. Administração de Recursos Humanos. São Paulo: Atlas, 2000.</p> <p>MOTTA, Paulo Roberto. Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente. Rio de Janeiro: Record, 1990.</p> <p>_____. Transformação organizacional: teoria e prática de inovar. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.</p> <p>O'REILLY, C. A; PFEFFER, J. Talentos ocultos: como as melhores empresas obtêm resultados extraordinários com pessoas comuns. Rio de Janeiro: Campus, 2001.</p> <p>OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. Holding, administração corporativa e unidade estratégica de negócio. São Paulo: Atlas, 1995.</p> <p>PEREIRA FILHO, João; WOOD JUNIOR., Thomaz. Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva. ERA Light, São Paulo, v. 2, n. 4, p. 21-25, jul./ago. 1995.</p> <p>PICCHIAI, Djair. Mudança em instituições hospitalares: análise do processo e estudo da ação do administrador hospitalar. São Paulo: FGV-EAESP, 1998. (Relatórios de pesquisa, 3).</p> <p>_____. Administração de pessoal: administração de empresas. São Paulo: FGV-EAESP, 2004. Mimeografado.</p> <p>_____. Dimensionamento quantitativo de recursos humanos em hospitais públicos e privados. São Paulo: FGV-EAESP, 2000. (Relatórios de pesquisa, 9).</p> <p>RIFKIN, Jeremy. O fim dos empregos: o declínio inevitável dos níveis dos empregos e a redução da força global de trabalho. São Paulo: Makron, 1996.</p> <p>ROBBINS, S. P. A verdade sobre gerenciar pessoas: e nada mais que a verdade. São Paulo: Pearson Education, 2003.</p> <p>SINGER, P. Globalização e desemprego: diagnóstico e alternativas. São Paulo: Contexto, 1998.</p>
--	--

	<p>ULRICH, David. Os campeões de recursos humanos. São Paulo: Futura, 2000.</p> <p>_____. (Org.). Recursos humanos estratégicos: novas perspectivas para os profissionais de RH. São Paulo: Futura, 2000.</p> <p>WOOD JUNIOR, T.; PICARELLI FILHO, Vicente. Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 1996.</p> <p>_____. Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.</p> <p>ZARIFIAN, P. Objetivo e competência: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001.</p>
<p>Teoria das Organizações</p> <p>“Analisar as organizações enquanto construção social e psíquica, onde o poder utiliza mecanismos que atuam diretamente no imaginário dos indivíduos.”</p>	<p>ADLER, Nancy. International dimensions of organizational behavior. 3rd ed. Cincinnati: South Western College, 1997.</p> <p>ALVESSON, M. Organization theory and technocratic consciousness: rationality, ideology and quality of work. Berlin: Walter de Gruyter, 1987.</p> <p>BERTERO, C. O.; CALDAS, M.; WOOD JUNIOR, T. Produção científica em administração de empresas: provocações, insinuações e contribuições para um debate local. RAC: Revista de Administração Contemporânea, v. 3, n. 1, p. 147-178, jan./abr., 1999.</p> <p>BOURDIEU, P. O poder simbólico. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil; Lisboa: Difel, 1989.</p> <p>BURRELL, Gibson; MORGAN, Gareth. Sociological paradigms and organizational analysis. London: Heinemann Educational Books, 1979.</p> <p>CALDAS, M.; WOOD JUNIOR, T. Fads and fashions in management: the case of ERP. RAE: Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 40, n 3, p. 8-17, jul./set. 2000.</p> <p>CHILD, J. Organizational structure, environment, and performance: the role of strategic choice. Sociology, v.6, p.1-22, 1972.</p> <p>DAVEL, E. P. B; ALCADIPANI, Rafael. Estudos críticos em administração: reflexões e constatações sobre a produção brasileira. RAE: Revista de Administração de Empresas, v. 43, n. 4, p. 72-85, out./dez, 2003.</p> <p>ENRIQUEZ, E. A organização em análise. Petrópolis: Vozes, 1997.</p> <p>FERREIRA, R. G. Em busca de trabalho: posições, disposições e decisões ao término de um curso de graduação. 2002. 245 f. Tese (Doutorado em Administração) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas. São Paulo, 2002.</p>

	<p>FREITAS, Maria Ester. Como vivem os executivos expatriados e suas famílias? São Paulo: FGV- EAESP, 2000. 117 f. (Relatórios de pesquisa, 7).</p> <p>_____. Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma? Rio de Janeiro: FGV, 1999.</p> <p>HASSARD, J. Sociology and organization theory: positivism, paradigms and postmodernity. Cambridge: Cambridge University Press, 1993.</p> <p>HATCH, Mary Jo. Organization theory: modern, symbolic, and postmodern perspectives. New York: Oxford University, 1997.</p> <p>HOSFETED, Geert. Cultures and organizations: software of the mind. New York: McGraw-Hill, 1997.</p> <p>JONES, G. Organizational theory: text and cases. Reading: Addison-Wesley, 1994.</p> <p>KATZ, D.; KAHN, R. Psicologia social das organizações. São Paulo: Atlas, 1970.</p> <p>MORGAN, Gareth. Imagens da organização. São Paulo: Atlas, 1996.</p> <p>MOTTA, Fernando C. P. Masculino e feminino nas organizações. São Paulo: FGV-EAESP, 2000. 90 f. (Relatórios de pesquisa, 2).</p> <p>_____. Organização e poder: empresa, estado e escola. São Paulo: Atlas, 1986.</p> <p>MOTTA, Fernando Prestes; CALDAS, Miguel. Cultura organizacional e cultura brasileira. São Paulo: Atlas, 1997.</p> <p>PAGÈS, Max et al. O poder das organizações: a dominação das multinacionais sobre os indivíduos. São Paulo: Atlas, 1987.</p> <p>PARKER, Martin. Post-modern organizations or post-modern organization theory? Organization Studies, v.13, n.1, p. 1-17, 1992.</p> <p>PERROW, C. Complex organizations: a critical essay. New York: McGraw-Hill, 1986.</p> <p>SANTOS, B. S. A crítica da razão indolente: contra o desperdício da experiência. São Paulo: Cortez, 2002.</p> <p>SCOTT, W. Organizations: rational, natural and open systems. 3rd ed. New Jersey: Prentice-Hall, 1992.</p> <p>THOMPSON, P.; McHUGH, D. Work organisations: a critical introduction. London: MacMillan, 1995.</p> <p>VALENTINI, Valéria T. Os valores e o prestígio da organização como determinantes do comprometimento dos funcionários: o caso de 2 hotéis de primeira linha na cidade de São Paulo. 2000. 173 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Escola de</p>
--	--

	<p>Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2000.</p> <p>VIEIRA, C. A.; CARVALHO, C. A. (Org). Organizações, instituições e poder no Brasil. Rio de Janeiro: FGV, 2003.</p> <p>WOOD JUNIOR, T. Organizações espetaculares. Rio de Janeiro: FGV, 2001.</p>
<p>Psicologia I</p> <p>“Propiciar ao aluno o reconhecimento da dimensão psicológica nas relações humanas e articulá-las ao trabalho. Fornecer subsídios para uma reflexão crítica do constante interjogo entre o individual e o grupal, permeado pela peculiaridade do contexto”.</p>	<p>BARAUNA, L. M. P. À flor da pele. In: CARONE, I; BENTO, M. A. S. Psicologia social do racismo: Petrópolis: Vozes, 2002. p. 131-146.</p> <p>BENDASSOLLI, P. F. Afeto sob controle. RAE Executivo, v. 2, n.2, p. 63-67, maio/jun. 2003.</p> <p>FREUD, S. Revisão da teoria dos sonhos. In: _____. Edição standard brasileira das obras psicológicas completas de Sigmund Freud: novas conferências introdutórias à psicanálise (1933 [1932]). Rio de Janeiro: Imago, 1996. v. 17, p. 17-39.</p> <p>_____. A identificação. In: Edição standard brasileira das obras psicológicas completas de Sigmund Freud: psicologia de grupo e análise do ego (1921). Rio de Janeiro: Imago, 1996. v. 18, p. 115-120.</p> <p>HAGUETE, T. M. F. A entrevista. In: _____. Metodologias qualitativas na sociologia. 6. ed. Petrópolis: Vozes, 1987. cap. VIII, p. 75-79.</p> <p>KAHHELE, E M. S. A diversidade da Psicologia. São Paulo: Editora Cortez, 2002.</p> <p>KELLER, F. S. Aprendizagem: teoria do reforço. São Paulo: EPO, 1974.</p> <p>MATHEUS, T. C. Inverno Social: uma discussão psicanalítica sobre o imaginário da lei no Brasil. In: MOTTA, F. P.; CALDAS, M. Cultura organizacional e cultura brasileira. São Paulo: Atlas, 1997. p. 129-142.</p> <p>MEZAN, R. Identidade e cultura. In: _____. A vingança da esfinge. 3. ed. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2002. p. 281-302.</p> <p>PAGÉS, M. et al. A organização e o inconsciente. In: _____. O poder das organizações. Tradução: Maria Conceição Tavares e S. Favatti. São Paulo: Atlas, 1993. p. 143-185.</p> <p>PELLEGRINO, Hélio. Pacto edípico e pacto social. In: PY, L. A. Grupo sobre grupo. São Paulo: Rocco, 1987. p. 195-205.</p> <p>SKINNER B. F. Ciência e comportamento humano. São Paulo: Martins Fontes, 2000.</p>
<p>Psicologia II</p> <p>“O curso propõe o estudo do comportamento dos indivíduos nas organizações, para que o</p>	<p>CHANLAT, J-F. O indivíduo na organização: dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas, 1992. v.1.</p> <p>CHANLAT, J-F. O indivíduo na organização: dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas, 1994. v.2.</p> <p>CHANLAT, J-F. O indivíduo na organização: dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas, 1996. v. 3.</p>

<p>aluno possa perceber o papel do fator humano no desempenho das tarefas, na produtividade, no binômio satisfação/insatisfação no trabalho, identificando, assim, algumas variáveis que constroem a dinâmica organizacional.</p>	<p>DEJOURS, C. A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho. 5. ed. São Paulo: Cortez; Oboré, 1992.</p> <p>_____. A banalização da injustiça social. Rio de Janeiro: FGV, 1999.</p> <p>_____. Conferências brasileiras: identidade, reconhecimento e transgressão no trabalho. São Paulo: Fundap; FGV-EAESP, 1999.</p> <p>DEJOURS, C.; ABDOUCHELI, E.; JAYET, C. Psicodinâmica do trabalho: contribuições da escola dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho. Coordenadora: Maria Irene Stocco Betiol. São Paulo: Atlas, 1994.</p> <p>ENRIQUEZ, E. Da horda ao estado: psicanálise do vínculo social. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1990.</p> <p>FREUD, S. Psicologia de grupo e análise do ego (1921). In: _____. Edição standard brasileira das obras psicológicas completas de Sigmund Freud: além do princípio de prazer: psicologia de grupo: e outros trabalhos. Rio de Janeiro: Imago, 1980. v. 18. p. 77-154.</p> <p>LAPIERRE, L. (Coord.). Imaginário e liderança: na sociedade, no governo, nas empresas e na mídia. Organizadora da edição brasileira: Ofélia de Lanna Sette Torres. São Paulo: Atlas, 1995.</p> <p>MORGAN, G. Imagens da organização. São Paulo: Atlas, 1996.</p> <p>PAGÈS, M. O poder das organizações: a dominação das multinacionais sobre os indivíduos. São Paulo: Atlas, 1987.</p> <p>SENNETT, R. A corrosão do caráter: consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo. Rio de Janeiro: Record, 1999.</p> <p>WEICK, K. E. Liderança como confirmação da dúvida.</p> <p>WISNER, A. A inteligência no trabalho: textos selecionados de ergonomia. São Paulo: Fundacentro; Unesp, 1994.</p>
---	--

Quadro 4 – Disciplinas selecionadas da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA-USP), suas respectivas ementas, programas resumidos e referências

Nome da Disciplina, Ementa e Programa Resumido	Referências
<p>Fundamentos de Administração</p> <p>“·Apresentar ao aluno o conceito de organização e sua relação com o processo administrativo</p> <p>· Apresentar ao aluno uma primeira noção do processo administrativo e suas funções</p> <p>· Descrever as principais contribuições teóricas e práticas para a formação do conhecimento administrativo”.</p> <p>“Programa Resumido:</p> <p>· As organizações e a administração</p> <p>· O papel gerencial</p> <p>· Principais teorias sobre a administração</p> <p>· Contexto contemporâneo da administração</p> <p>· Processo Administrativo”</p>	<p>ARRUDA, Maria Cecília Coutinho de, e outros, Fundamentos de Ética Empresarial e Econômica, São Paulo: Editora Atlas, 2001.</p> <p>FERREIRA, Ademir Antonio, e outros, Gestão Empresarial, São Paulo: Pioneira, 1997.</p> <p>GROVE, Andrew, Administração de Alta Performance, São Paulo: Editora Futura, 1995.</p> <p>MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru, Introdução à Administração, São Paulo: Editora Atlas, 5ª edição, 2000.</p> <p>OHNO, Taiichi, Toyota Production System - Beyond large-scale production. Portland, Oregon: Productivity Press, 1988.</p> <p>WALTON, Mary, Método Deming na Prática. Rio de Janeiro: Editora Marques-Saraiva, 1989.</p> <p>WOMACK, ROOS, JONES, A Máquina que mudou o mundo. Rio de Janeiro: Editora Campus.</p>
<p>Gestão de Pessoas</p> <p>“· Assimilar os principais pressupostos teóricos que fundamentam a definição de políticas e práticas de Gestão de Pessoas nas Empresas</p> <p>· Conhecer as principais atividades e procedimentos dos vários subsistemas da Administração de Pessoas e os impactos de sua operacionalização e em diferentes instâncias organizacionais</p>	<p>ALBUQUERQUE, Lindolfo, FRANÇA, Ana Cristina Limongi (1998), Estratégias de recursos humanos e gestão da qualidade de vida no trabalho: o stress e a expansão do conceito de qualidade total RAUSP, vol. 33, nº 2 - abr/jun</p> <p>CHIAVENATTO, Idalberto. Gestão de Pessoas - o novo papel de Recursos Humanos. São Paulo, Ed. Campos, 1999.</p> <p>FISCHER, André Luiz (1998), A constituição do Modelo Competitivo de Gestão de Pessoas no Brasil - Um estudo sobre as empresas consideradas exemplares - Tese defendida junto à FEA/USP.</p>

<p>· Familiarizar-se com processo de formulação de Políticas de Gestão de Pessoas, identificando seus elementos componentes para implementação e avaliação”.</p> <p>“Programa Resumido: Políticas e práticas da Gestão de Pessoas nas empresas”.</p>	<p>FLEURY, Maria Tereza Leme e FISCHER, Rosa Maria (1992), Relações de trabalho e políticas de gestão: uma história das questões atuais, RAUSP, vol. 27, nº 4 - out/dez</p> <p>LAWLER III, EDUARD E. (1994), From job-based to competency-based organizations, Journal of Organizational Behavior, Vol 15, p.3-13 São Paulo MAKRON Book.</p> <p>WOOD, Stephen (1992), Administração Estratégica e Administração de Recursos Humanos; RAUSP, vol. 27, nº4 - out/dez.</p> <p>FLEURY, Afonso e FLEURY, Maria Tereza Leme - Estratégias Empresariais e Formação de Competências. São Paulo, Atlas, 2000.</p> <p>ROBBINS, Stephen - Comportamento Organizacional - cap. 14,15 e 16.</p>
<p>Comportamento Organizacional</p> <p>“Desenvolver nos alunos a sensibilidade para compreender as relações que se estabelecem no interior das organizações entre indivíduos e grupos/organização e conhecer os fatores determinantes de como as referidas relações acontecem na dinâmica organizacional”.</p> <p>“Programa Resumido Estudo dos múltiplos aspectos do comportamento humano nas organizações.”</p>	<p>BERGAMINI, C. W. e CODA, R. - Psicodinâmica da Vida Organizacional - Motivação & Liderança. Livraria Pioneira Editora, São Paulo, 1990.</p> <p>DRAKE, R. & SMITH, P. M. - Ciência do Comportamento na Indústria, Editora WcGraw-Hill, São Paulo, 1977.</p> <p>NADLER, D. A. & HACKAMAN, Jr. & LAWLER, E. - Comportamento Organizacional. Editora Campus, Rio de Janeiro, 1983.</p> <p>SCHEIN, Edgard - Psicologia Organizacional, Editora Prentice Hall do Brasil Ltda., Rio de Janeiro, 1982.</p>